

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

“IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DE SEGURIDAD”

GLADIS NOEMI DIEGUEZ RAMÍREZ

Guatemala, septiembre de 2008.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

“IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DE SEGURIDAD”

INFORME FINAL DE INVESTIGACION
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

GLADIS NOEMI DIEGUEZ RAMÍREZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

Guatemala, septiembre de 2008

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín

DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes

SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales

Jairo Josué Vallecios Palma

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

ANTE CONSEJO DIRECTIVO

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Ing. Udine Rolando Aragón Barrios
Ingeniero Agrónomo
Colegiado No. 1,470
Universidad de San Carlos de Guatemala

Lic. Marco Antonio García
Psicólogo
Colegiado No.5,950
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

ACTO QUE DEDICO

A MI PAIS: Guatemala, tierra noble y bendita, que me ha permitido forjar en ella mis anhelos, logrando alcanzar esta meta con el mejor de los éxitos.

A MIS PADRES: Lidia Aurora Ramírez de Diéguez
Otto Eugenio Diéguez García

Gracias querida madre por ser mi guía, mi ejemplo, fortaleza, por tu apoyo incondicional, por creer en mí, por hacer de mí lo que soy hoy, mil gracias por ser una mujer, madre, esposa, abuela y profesional en tú área excelente.

A MIS HERMANOS: Henry, Marleny, Lidia, Noé Moisés. Por apoyarme en todo momento, por su cariño, me llena incondicionalmente.

A MIS SOBRINOS: Nahomi, Sami, Daniel, Brandon, Juanito, porque con su ternura e inocencia, han formado parte de la inspiración en el culminar de mi carrera.

A MI QUERIDO ESPOSO:

El gran amor de mi vida, ya que con su cariño, respeto, dedicación, paciencia, tolerancia, tiempo, esfuerzo, que me dedica, y especialmente con sus consejos y apoyo, logré la culminación de mi carrera. Gracias mi amor.

A NUESTRO AMADO HIJO:

Por ser la fuente de inspiración, porque con su presencia ha iluminado nuestras vidas, y nuestro hogar, por llenarnos de amor y dulzura. Es por ti mi vida.

A MIS AMIGOS: Elba Juarez y familia, Alba Ordoñez y familia, Rolando Udine, Ericka Mazariegos, por su apoyo incondicional, ustedes han sido pilares importantes en la trayectoria de mi vida y en el culminar de mi carrera, eternamente agradecida.

A USTED: Por su presencia en este acontecimiento de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Por permitirme en sus aulas, adquirir los conocimientos fundamentales, para construir mi futuro profesional.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:

Por brindarme la oportunidad de ser parte de ella.

A MI ASESORA LICDA. ERICKA YANETH MAZARIEGOS DIAZ:

Por haber compartido sus sabios conocimientos, por su apoyo incondicional, y por su amistad.

A MI REVISOR LIC. MARCO ANTONIO GARCIA:

Por su ayuda y apoyo en la realización de dicho trabajo.

A LA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROTECCIÓN PARTICULAR “SERPROP”.

Por abrirme las puertas para realizar mi trabajo, especialmente a la gerente de operaciones señora Ana de Quintanilla.

A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS:

Especialmente, por ser el motivo para trabajar en beneficio de ellos.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE UNA MANERA U OTRA CONTRIBUYERON A QUE ESTE TRABAJO FUESE POSIBLE.

INDICE DE CONTENIDO

Contenido	Página
Prólogo	01
CAPITULO I	
Introducción	02
MARCO TEORICO	
1. Conducta humana dentro de las organizaciones	04
2 La importancia de la psicología industrial para un departamento de recursos humanos	08
-El departamento de recursos humanos	09
-Descripción de las funciones del departamento de recursos humanos	10
Reclutamiento de personal	
Selección de personal	12
Capacitación	14
Motivación	
Inducción de personal	15
Evaluación del desempeño	16
3. La empresa de Seguridad Servicios de Protección Particular “SERPROP”., su organización y administración, breve reseña histórica	18
Premisas	20
Hipótesis	21
CAPITULO II	
Técnicas e Instrumentos de Trabajo	23
CAPITULO III	
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	25
CAPITULO IV	
Conclusiones y Recomendaciones	30
Indice Alfabético	34
Bibliografía	35
Anexos	37
Resumen	55

PROLOGO

A partir de la revolución industrial, las condiciones de desarrollo en cualquier organización moderna han sido testigos de acelerados cambios en las estructuras económicas mundiales, es lógico pensar que el mundo se encuentra ante una serie de cambios de orden económico, que obliga a tomar otro giro en cuanto a la concepción de la administración de los recursos humanos, de esta manera se logrará propiciar un mejoramiento continuo de los niveles de eficacia y eficiencia del recurso humano dentro de cualquier empresa. Varias empresas a nivel internacional han propuesto implementar apoyo psicológico a los colaboradores de sus empresas; en el caso de Guatemala son muy pocas las organizaciones que brindan este beneficio a su personal, siendo algunas, las líneas aéreas y empresas multinacionales que son guiadas por directrices de su casa matriz.

En Guatemala, por nuestra cultura laboral, la mayoría de personas no le diría a su jefe que está sufriendo dificultades mentales o emocionales, por miedo a que serán vistos como no aptos; en cambio es mejor ausentarse del trabajo por problemas más tangibles como resfriados, dolor de espalda o incluso por estrés. Las compañías que reconocen la necesidad de velar por el bienestar de su personal y actúan en consecuencia, presentan niveles de ausentismo significativamente inferiores, responden con más rapidez a las demandas del mercado y disfrutan de mejores relaciones con sus clientes. El camino para conseguirlo es único para cada organización.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto y la petición hecha del empresario consciente de la necesidad de implantar un departamento de recursos humanos dentro de su organización, se propone el presente trabajo titulado "*Importancia del departamento de recursos humanos, en el desarrollo del desempeño laboral, del personal de una empresa de seguridad*". El cual se realizó con el afán de poder conocer la situación laboral de los empleados administrativos del sector privado de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP. Las funciones del puesto en el que fungen, su desempeño laboral y sus repercusiones psico-laborales, tomando en cuenta que en Guatemala entre el 20 y 40 por ciento de la población sufre de trastornos emocionales, y está creciendo principalmente en edades productivas. Esto supone un gran coste para las economías nacionales y una reducción considerable en el rendimiento económico de las empresas. Asimismo las garantías que se les brindan, para su desarrollo y autorrealización, también las condiciones actuales de la organización administrativa de la empresa, teniendo en cuenta la importancia que el trabajo tiene para el desarrollo del hombre dentro de la sociedad, y como una de las actividades a las que más tiempo le dedica, se le proporciona al trabajador y empresario, a través del presente estudio, los conocimientos, procedimientos, técnicas e instrumentos que deben utilizar para el mejor funcionamiento y aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y el más importante humanos.

Todos estos factores y los resultados obtenidos a través de técnicas e instrumentos que la psicología industrial proporciona, sirvieron como precedentes para constituir la base de la justificación de LA PROPUESTA DE CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Hoy en día cualquier organización que desee modernizarse deberá enfrentarse a grandes y acelerados cambios e inimaginables transformaciones, los campos de la ciencia, el arte y los diferentes métodos y técnicas de organizaciones administrativas, han logrado avanzar tanto, que no existe registro alguno que señale cuantitativa y cualitativamente lo alcanzado en cada rama del saber y del entendimiento humano. Lo enunciado permite visualizar la problemática que representa al hombre en forma singular y en las organizaciones como entes plurales; ya que el primer caso, este debe adaptar su mentalidad y acciones a los bruscos y continuos cambios que se le presentan, y en el segundo, las organizaciones tienen que adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional, para estar acorde y enfrentarse con la evolución que imprime nuestra época.

Lo anterior conduce a tener presente que existe, de manera frecuente, una problemática organizativa que se debe enfrentar, aceptar como un reto y además encontrar alternativas de solución o alivio, estando conscientes que el cambio y la evolución son dos fenómenos que van de la mano y que son paralelos. Unido a lo anterior, es importante destacar la relevancia que tiene el presente estudio titulado *“Importancia del departamento de recursos humanos, en el desarrollo del desempeño laboral del personal de una empresa de seguridad”*. El estudio se llevó a cabo con quince empleados administrativos y un directivo de la Empresa de Servicios de Protección Particular “SERPROP”., en las instalaciones ubicadas en la 17 Av. Final 8-10 zona 17, Lomas del Norte.

Con el fin de contribuir al proceso de modernización de dicha empresa se aplicaron métodos y técnicas que la psicología industrial proporciona, tales como entrevistas, cuestionarios, autoevaluaciones, test y observaciones, estos instrumentos y técnicas ayudaron a obtener datos relevantes que dieron las pautas necesarias para poder llevar a cabo en forma eficiente y científica las recomendaciones necesarias para el mejor manejo del recurso humano, y establecer con ello un modelo moderno de organización y administración dentro de la empresa en mención.

Para poder lograrlo en primer lugar se trató de determinar por qué dentro de la organización no existe el Departamento de Recursos Humanos, a pesar de los cambios constantes que genera la administración del capital humano, y es que debido a la creciente necesidad de seguridad en el país, la empresa ha ido aumentando su capital humano paulatinamente, los requerimientos de ayer no son los mismos de hoy, desde el inicio todos sus procesos han sido controlados empíricamente, en ocasiones han contratado asesorías externas que les dejan determinadas directrices pero que con el tiempo se olvidan, y es que la necesidad de poder contar con un departamento que se haga cargo de todos los procesos administrativos del personal tales como análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción capacitación, motivación, evaluación del desempeño es implícita, ya que

actualmente poseen un gran número de personal que necesita ser atendido, para poder contar con ellos para el éxito de los fines de la empresa.

En segundo lugar, se pretendió establecer los procesos actuales utilizados para el análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción capacitación y motivación, determinando que algunos de los anteriores procesos son realizados por la dirección administrativa en forma empírica y otros no se llevan a cabo, como el análisis de puestos, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y motivación. Lo anterior perjudica en forma directa al empleado administrativo; ya que al ser contratado no son tomados en cuenta aspectos como: su personalidad, sus aptitudes, sus habilidades y otros, los cuales deberían ser evaluados para su contratación, ubicación en el puesto y desarrollo en la institución, pudiendo evitar que al empleado administrativo se le asignen tareas o funciones que no van acordes a sus estudios e intereses. Se estableció que el desempeño actual de los empleados administrativos se encuentra en un parámetro bajo, debido a la duplicidad de tareas que realizan, las cuales no tienen nada de relación para lo que fueron contratados, el bajo desempeño en el empleado muchas veces se origina por aspectos que componen en forma global al individuo, y que están relacionados con una buena ubicación del puesto, remuneración económica adecuada, identificación y satisfacción con lo que realiza. Si por el contrario el individuo no está logrando satisfacer cualquiera de estos aspectos; se generan repercusiones psicolaborales como ansiedad y conflictos.

Según la Escala de Ansiedad de Hamilton, existen altos niveles de ansiedad, los síntomas que se manifestaron con mayor frecuencia fueron Ansiedad, Tensión Trastornos del Sueño, Síntomas Somáticos Generales, Síntomas Gastrointestinales, Síntomas Vegetativos. Una buena parte de la población manifestaron conflictos de evasión- evasión, los cuales se generan debido a la duplicidad de tareas entre tener que realizar su trabajo y realizar funciones de la administración del recurso humano, llegando al punto de que ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, en este caso se pone en peligro los objetivos de la empresa y del personal, ya que podrían optar por alejarse de las alternativas, y evadirse de su esfera de acción; aún no ha ocurrido pero sin no se toman en cuenta los resultados, la empresa corre un gran riesgo.

Y finalmente el objetivo específico más importante de este trabajo: en base a la información recabada, se llevó a cabo dentro de las recomendaciones, la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a los parámetros establecidos en el marco conceptual y las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

MARCO TEORICO

1. CONDUCTA HUMANA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La salud mental de los trabajadores es muy importante para su mejor desempeño laboral. Según cita el Código de Trabajo de Guatemala, *“Se prohíbe a los patronos dirigir o permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga”* (Pág. 33, año 2005.), lo anterior nos enfatiza la necesidad de prevenir posibles trastornos mentales en los empleados por el bien de ambas partes.

Ningún balance indica los activos que tiene la organización en recursos humanos (habilidades, salud, motivación, conocimientos, etc.) como ningún estado de resultados arroja la ganancia o la pérdida en satisfacción o en motivación de los miembros de la organización, y sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización. De acuerdo a Portilla en su reportaje publicado en la revista Mujer de Negocios, hace referencia al informe editado por la escuela de negocios London of Economics, *“la depresión y los trastornos por ansiedad cuestan al Reino Unido 17.000 millones de euros cada año, donde hay más personas de baja por trastornos emocionales que el número total de alta. En Estados Unidos, la Fundación Americana de prevención del Suicidio calcula un coste de 51.000 millones de dólares debido a la pérdida de productividad y 26.000 millones de dólares adicionales en tratamiento médico para personas que sufren depresión crónica. Según estadísticas de la unidad de Salud Mental del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS.), en 2006 se atendieron a veinticinco mil ochocientos cinco pacientes. De los cuales a un veinticinco por ciento se le diagnosticó ansiedad o trastornos adaptativos (incluidos los casos de estrés) y a un 43 por ciento de los pacientes se le diagnosticó depresión, en algunos de dichos casos se generaron suspensiones laborales por varios días, con un coste para las empresas sin cuantificar de millones de quetzales.”* (Pág. 26, 2007). Según la organización Mundial de la salud (OMS.), la depresión es la causa principal de discapacidad.

En Guatemala entre el 20 y 40 por ciento de la población sufre de trastornos emocionales, y está creciendo principalmente en edades productivas. Esto supone un gran coste para las economías nacionales y una reducción considerable en el rendimiento económico de las empresas, en contraste con las enfermedades cardíacas que afectan a una edad más avanzada. Varias empresas a nivel internacional han propuesto implementar apoyo psicológico a los colaboradores de sus empresas; sin embargo en Guatemala, por nuestra cultura laboral, la mayoría de personas no le diría a su jefe que está sufriendo dificultades mentales o emocionales, por miedo a que serán vistos como no aptos; en cambio es mejor ausentarse del trabajo por problemas más tangibles como resfriados, dolor de espalda o incluso por estrés. Esto supone un círculo vicioso, pues estrés prolongado desemboca en depresión. Las mejores organizaciones son conscientes de su responsabilidad social y financiera para manejar y equilibrar el estrés positivo y negativo.

En muchas ocasiones el empleado sufre de estrés, pero no está consciente de que lo padece, y es que cuando está sometido a cualquier exigencia que le produce un estado de tensión o amenaza y que exige un cambio o adaptación, tanto lo bueno como lo malo le provoca estrés porque exige ajustes que implican cambios o adaptaciones, en gran parte el estrés surge de no eventos, Morris se manifiesta diciendo que surge de *“condiciones crónicas o constantes de la vida: aburrimiento, tensión constante en la relación familiar, falta de progreso ocupacional, aislamiento y soledad, ausencia de significado y de participación personal”* (Pág. 523, 1992).

En suma los grandes acontecimientos no tienen un carácter decisivo, sino lo que sucede día tras día, sea o no provocado por ellos. Las situaciones y eventos externos, tanto grandes como insignificantes son fuentes de estrés, y producen estrés porque dan origen a sensaciones de presión, frustración, conflicto y ansiedad.

Del estímulo que se le dé a los trabajadores no siempre se pueden esperar las mismas respuestas, debido a que cada individuo interpretará la información de acuerdo a las siguientes categorías: agradable, nocivo, indiferente, las valencias son totalmente subjetivas. Algo puede ser atractivo para una persona mientras es repulsivo para otra.

La motivación para acercarse o aceptar, o para alejarse, evadir o rechazar, constituyen fuerzas (o motivaciones) que impelen a la conducta. Cuando se presentan dos o más estímulos al mismo tiempo, o cuando uno solo presenta valencias positivas y negativas simultáneamente estamos hablando de conflictos:

- a) Conflicto de atracción-atracción: De acuerdo a Arias, *“El individuo se encuentra en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles, no puede tener al mismo tiempo los dos”* (Pág. 85, 1973), puede darse al momento de escoger un empleo y ambos ofrecen las mismas prestaciones, cualquier decisión tomada, trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada; puede suceder que si posteriormente la decisión no resulta idónea la persona se reproche no haber tomado el otro camino.
- b) Conflicto de evasión-evasión: Como dice Arias *“Aquí ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, y lo mismo en caso de ser más de dos, la persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción; pero no puede”* (, Pág. 85, 1973). Un empleado que no le gusta su trabajo y quiere dejarlo pero no tiene otro, tiene que tomar una decisión de lo contrario puede caer en un estado de ansiedad (desasosiego, inquietud, nerviosismo), puede buscar una solución aparente como un síntoma neurótico puede optar por enfermarse, presentando síntomas de alguna enfermedad. De esta manera, evade el objeto frustrante y esto no le traerá consecuencias. Su solución es socialmente aceptada, él no se siente culpable tampoco, es decir queda bien consigo mismo. Existen verdaderas parálisis, sorderas, cegueras y muchas otras enfermedades de este tipo sin una verdadera causa orgánica; también pueden existir otros problemas como: Drogadicción y alcoholismo. Estas soluciones son más aparentes que reales, pronto tendrá que enfrentar de nuevo la disyuntiva a menos que se enferme para siempre.

- c) Conflicto de atracción-evasión: Arias nos dice lo siguiente respecto a este conflicto *“Un mismo objeto o situación resulta ambivalente; es decir presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo”* (Pág. 85, 1973)., si se toma el objeto o situación ambivalente, tal vez después experimente sentimientos de culpa, se haga reproches que minen el equilibrio emocional y que en ocasiones graves y repetidas, pueden conducir a diversos tipos de neurosis. Cuando las fuerzas en conflicto son muy intensas pueden también presentarse desequilibrios emocionales del tipo neurosis obsesivo-compulsivas.

Pereira y Rodas, comentan “La ansiedad es característica en el ser humano, al igual que vital y dinámica, le sirve para ser eficaz y producir más y mejor en su trabajo, pero si las actividades cotidianas aumentan sin medida, llegará el momento en que lejos de favorecer el rendimiento lo bloquea o interfiere. La ansiedad es el estado subjetivo de emoción sentimientos que se manifiesta por ciertas clases de conducta, que puede aumentar en periodos ulteriores de la vida si las condiciones del medio ambiente son adversas” (Pág. 11, 1995). Así pues la ansiedad es vital y dinámica y hace al hombre pasar de un estado insatisfactorio o de incomodidad consigo mismo a uno de mayor satisfacción, corresponde a un instinto adquirido por el interjuego permanente de mutación y selección que puede modificar o adaptar, pero nunca desaparecer. La ansiedad es una experiencia universal casi exclusivamente humana, diferente del miedo, poseedora de un valor adaptativo definido que influye en el sujeto, orientándolo hacia una mayor precisión o ajuste de diferente tipo. La ansiedad que es generada por sentimientos de inferioridad nace del fracaso de una actividad y puede conducir al aumento de intentos para sobresalir en otra actividad. La persona para disminuir la situación ansiosa, necesita utilizar mecanismos defensivos para poder sobrellevarla; el mecanismo de defensa frecuentemente utilizado es el de compensación. Los individuos que han experimentado ciertos niveles de ansiedad manifiestan las mismas características esencialmente por la anticipación desagradable de algún peligro o pérdida.

Para que la ansiedad se produzca, intervienen además de los diversos factores predisponentes que son característicos propios de cada individuo, factores fisiológicos, psicológicos y socio-culturales. Ciertas situaciones de tensión psicológica y debilidad de la personalidad pueden intervenir en la precipitación de las reacciones de ansiedad que suelen ser las más comunes de todos los trastornos emocionales.

De acuerdo a la referencia de Rivas, nos dice “Encontramos una diversa sintomatología de ansiedad, MachHungh la clasifica en tres grupos:

- a) *Son los sentimientos interiores de tensión, aprensión y terror que forman el estado de ansiedad en sí.*
- b) *Las alteraciones de la capacidad intelectual del paciente con ansiedad, es incapaz de pensar con claridad, de usar su propio juicio, aprender bien o recordar con precisión.*

- c) *Las alteraciones vegetativas, viscerales y endócrinas que acompañan constantemente la excitación emocional y en particular a la ansiedad o al temor, incluyendo temblor, taquicardia, hipertensión, aumento de la sudación, etc*” (Pág. 11, 1983.)

“Para Solomón las manifestaciones somáticas comunes de la ansiedad son las siguientes:

:

- a) *Respiración excesiva*
- b) *Tensión musculoesquelética*
- c) *Respiraciones suspirantes*
- d) *Síndrome de hiperventilación*
- e) *Trastornos funcionales gastrointestinales*
- f) *Irritabilidad cardiovascular*
- g) *Disfunción genitourinaria.*” (ibid, Pág. 12, 1983.)

La ansiedad está asociada a una gran variedad de alteraciones funcionales, cuando estas provocan síntomas físicos, son generalmente llamadas alteraciones psicofisiológicas. Entre las manifestaciones conductuales de la ansiedad se pueden mencionar: irritabilidad, incertidumbre, hiperactividad, inquietud, tensión, inmovilización, excesiva dependencia, etc. Cuando la ansiedad es intensa, disminuye el alcance de las actividades cotidianas y la productividad en el trabajo. Además se puede alterar la concentración, memoria, y; raciocinio abstracto, y la eficacia psicomotora.

Cuando se habla de ansiedad es importante tomar en cuenta que dependiendo de las alteraciones y duración se puede dividir en:

- a) Normal: Es la que experimenta el individuo en forma natural por el paso transitorio de nuevas situaciones, que se constituye necesario para el desarrollo del ser humano.
- b) Patológica: se da cuando el mecanismo de defensa que se utiliza es la represión y es la discordancia en la respuesta a un estímulo específico, en duración y frecuencia.
- c) Crónica: es constituida por su permanencia en el individuo y se transforma con el tiempo, en una neurosis de angustia.

La ansiedad se clasifica en dos tipos principales: Pánico que produce un sentir bruscamente abrumado por sensaciones terroríficas, que se desbordan a una personalidad aparentemente desvalida. Ansiedad Anticipatoria: Es un miedo menos

intenso que resulta de valorar una situación como potencialmente abrumadora y productora de pánico.

Para poder mejorar la calidad de vida no sólo hay que prevenir y tratar la enfermedad, sino además promover el bienestar físico, psíquico y social. El hecho de que muchas personas estén exentas de enfermedad identificable, no siempre significa que se encuentren en un estado óptimo de bienestar físico, mental y social.

2. LA IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL PARA UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Se considera a la psicología industrial como la más joven de todas las ramas de la psicología, fue fundada en el siglo XX y creció rápidamente sobre todo a raíz de las dos guerras mundiales que brindaron la oportunidad de probar su utilidad, como nos dicen Blum y Naylor, *“La psicología Industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industrial”* (Pág.17, 1988). Y es por medio de esta disciplina que pueden conocerse con propiedad y manejarse adecuadamente los distintos programas de recursos humanos.

Toda empresa para poder funcionar como una organización, su primer paso vital que debe dar es reclutar y posteriormente seleccionar adecuadamente al personal calificado, que después de ser contratados pasan a un proceso induccionario, logrando con ello el fortalecimiento en cuanto a identificación con la empresa de parte del nuevo empleado, satisfaciendo de esta manera, las necesidades propias de la organización debiendo además capacitarlo y motivarlo, mantener un programa de evaluación del desempeño del personal que le permita promocionarlo, pero además que permita determinar quién es necesario para la organización y quien no, posteriormente velar porque las relaciones laborales sean favorables, a fin de establecer un clima adecuado para el bienestar de los empleados. Para todo ello es necesario contar con un departamento que ofrezca métodos y técnicas como lo es el departamento de recursos humanos, el cual es la parte orgánica de la empresa, que se encarga de todas las actividades relacionadas con el personal. Reyes opina que *“La administración del personal corresponde al departamento de personal”*. (Pág. 63, 1987), es decir que dentro de sus conceptos no existe, el Departamento de Recursos Humanos, este término fue renovado directamente por el campo de la Psicología Industrial. Las ciencias del comportamiento tienen dos aspectos importantes que desempeñar, con sus investigaciones podrán ayudar a incrementar la profundidad de comprensión y administración, relacionado con el comportamiento humano y las instituciones, y ayudará a mejorar la política social y el manejo de los asuntos humanos.

Para poder realizar una buena administración se requieren de cinco funciones básicas a saber: planeación, organización, integración, dirección y control. Estas funciones deben regir programas de la administración de recursos humanos de cualquier empresa donde este se encuentre. Sus atribuciones más importantes serán velar porque el ambiente de trabajo sea acorde a las necesidades de los trabajadores, y de los empresarios para mantener las condiciones físicas y psicológicas adecuadas dentro del lugar de trabajo, a fin de propiciarles bienestar, tanto en el trabajo como en las otras áreas de su vida. Un buen programa de

recursos humanos debe contar con todo el proceso que le lleve a su objetivo; Administrar correctamente y de manera eficiente el factor humano de la organización. De nada vale contar con el mejor equipo si el personal no está bien orientado hacia sus funciones, si no es el puesto adecuado para que cada uno se pueda desempeñar eficientemente.

Este proceso comprende desde su inicio, análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación del personal, posteriormente, velar porque las relaciones laborales sean favorables, a fin de establecer un clima adecuado para el bienestar de los empleados. No debemos olvidar que el elemento humano es lo más valioso en una organización de trabajo, las máquinas son sólo herramientas en manos de los empleados, además se hace necesario contar con un programa que permita la descripción de los métodos, técnicas y filosofías de la empresa, la calidad de éste se puede medir por los registros que lo describen y por los resultados. La solidez dependerá de la adaptación adecuada del programa a las necesidades de la empresa, pero principalmente de los objetivos del departamento de recursos humanos tales como asegurar que todos los puestos de la empresa sean cubiertos por personal altamente capacitado, velar por el desempeño del empleado, evaluándolo periódicamente, para poder medir su rendimiento, dar participación a los empleados y facilidades para que expresen ideas, quejas y problemas con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, dar al empleado la oportunidad de crecer dentro de la empresa o institución, ayudar a todos los departamentos en las relaciones con su personal, asesorar a la gerencia general o departamento administrativo, acerca de las obligaciones morales legales implícitos en todos los aspectos de las relaciones humanas dentro de la empresa o institución, mantener elevada la moral entre los empleados, capacitándolos, incentivándolos y motivándolos.

Es imperante establecer las políticas del departamento de recursos humanos para que al momento de tomar decisiones se eviten que las mismas sean tomadas de forma emocional o arbitrarias. Las políticas deben de estar por escrito y a la vista, cada empresa o institución tiene sus propias políticas.

El departamento de recursos humanos en una empresa o institución debe organizarse de acuerdo a la magnitud de la misma, para lo cual es necesaria la aplicación de las cinco funciones básicas de la administración, las cuales se dan a conocer con detalle a continuación: Planeación: Se hace necesario definir una comisión multidisciplinaria en donde se puedan definir: Los objetivos del departamento de recursos humanos en lo que se refiere a la organización y a los trabajadores, las políticas del departamento de recursos humanos, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación. El

segundo paso es Organización: de las sub-comisiones que deberán velar por las normas que se van a establecer, para llevar a cabo los procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, también se deben establecer formas y formatos, así como elaboración presupuestaria y cronogramas. Tercer paso Integración: Implementación del área de recursos humanos, además de la definición del análisis de puestos, descripción y perfiles así como espacios físicos, recursos, y materiales. Cuarto paso: Ejecución e implementación: Este proceso abarca el área física, personal, la administración y la parte operativa del departamento. El último paso, pero no por eso

el menos importante, Evaluación y control: Definición de controles del área, impacto del área, y línea de función del área, se deberá para ello contar con una serie de evaluaciones que permitan verificar, los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados, para lo cual se conformó el Departamento de Recursos Humanos.

Es importante mencionar que para hablar de las funciones del departamento de recursos humanos, por cuestión metodológica, se hace necesario, empezar por el proceso de reclutamiento y selección, como un solo procedimiento, sin embargo en la práctica se ha comprobado que son dos procesos completamente diferentes y deben trabajarse por separado, a continuación una explicación más amplia sobre estos dos conceptos:

- a) **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:** Codoñer nos aclara este concepto *“Deberá entenderse como aquel proceso consistente en una serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado Banco de Recursos Humanos, que permita disponer de personal que pueda cubrir, en el menor tiempo posible, las vacantes que surjan”* (Pág. 9, 1990).

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua, de la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes de reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de recursos humanos puede: 1. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos preescogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos; 2. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento; 3. Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Lo anteriormente expuesto sólo podrá lograrse mediante la aplicación de procedimientos, técnicamente diseñados, que en actualización constante cubran las siguientes áreas:

1. Análisis de Puestos: Dessler se manifiesta al respecto y dice: *“El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe*

contratarse para desempeñar” (Pág. 87, 1987), el desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. Schultz también nos amplía el concepto *“La finalidad del análisis de puesto es describir, en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumento que se utiliza en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los peligros; comprenden también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios”* (Pág. 72, 1985). Arias dice que *“También tiene otras aplicaciones, de las que señalaremos algunas: a) Para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal, b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo. d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos f) Como parte integrante de manuales de organización, g) Para fines contables y presupuestales h) Para orientar y obviar discusiones de contratación tanto individual como colectiva i) Para posibles sistemas de incentivos j) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos”* (Pág. 179, 1973).

El análisis de puestos siempre ha sido parte importante del proceso de selección, y la conveniencia de utilizarlo radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación:

Necesidad Legal: Se requiere que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contrato. A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

Necesidad social: Un empleado en la actualidad pasa un 50% de su vida en estado de vigilia, en su trabajo, durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que por tanto requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva.

Necesidad de eficiencia y productividad: La especialización y la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente, por lo que se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

Por lo que urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

2. Elección de las Fuentes de Reclutamiento: Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de controlar para cada

una de las varias posiciones al individuo que este más calificado para ocuparla, tales individuos pueden estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ellas; así pues, debido a que son variadas las fuentes de reclutamiento, llegado este momento, se considera detenidamente a cuáles de ellos acudir en cada caso y qué medios de reclutamiento habrán de utilizarse. Por lo tanto existen dos fuentes de investigación de posibles candidatos, siendo ellas internas y externas.

3. Entrevista Preliminar: Esta entrevista debe ser considerada como una evaluación inicial de los candidatos, ya que Shultz dice que *“En la actualidad, rara vez se contrata a alguien sin someterse a una entrevista personal”* (Pág. 88, 1985). Sin embargo, la misma no representa un instrumento confiable de selección, su propósito fundamental consiste en proporcionar una impresión general de los concursantes, misma que permita decidir quienes de estos reúnen las condiciones y cualidades que justifiquen un examen más detenido.

4. Solicitud de empleo: En la fecha asignada para la recepción de solicitud de empleo, los concursantes deberán presentarse de acuerdo al formulario respectivo, así mismo, se entregará toda la documentación necesaria para complementar el expediente personal. Se adjuntará una hoja de detalle de los documentos requeridos, resaltando en ella la advertencia de la fecha límite de entrega de la papelería.

b) **SELECCIÓN DE PERSONAL**: Arias describe este proceso como *“La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”*. (Pág. 258, 1973). Es decir que todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto que debe ser llenado como paso previo a la selección técnica de personal.

Resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. Esto implica entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprenden la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables, tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución es tarea apropiada de la selección.

De modo general, el proceso de selección debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino, particularmente, un pronóstico respecto de esas dos variables. La sección de selección de personal será el encargado de la escogencia y la correcta aplicación de los instrumentos y técnicas psicológicas,

para Shultz *“En la selección, lo importante es identificar al que reúna las cualidades necesarias para determinado puesto; el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los más idóneos para ocuparlo”* (Pág. 112, 1985).

A continuación se enumeran y describen los principales pasos del programa de selección de personal.

1. Aplicación de Baterias (Test Psicométricos): Como Hernández dice: *“El test psicológico es uno de los métodos más importantes en la selección de personal, como casi todos podemos observar, se emplea en todos los ámbitos y épocas de la vida”* (Pág. 35, 1996), por ello es importante mencionar que el propósito de los tests psicológicos es explorar las habilidades, intereses, actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, así como inteligencia, y su fin es aportar información válida y confiable del posible candidato a ocupar una plaza vacante, también proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

Más que ser un costo representan una inversión para la empresa, ya que no debe olvidarse que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente de los recursos humanos con que cuenta y si estos no han sido bien seleccionados por falta de instrumentos adecuados es muy probable que esta organización no llegue a cumplir con sus objetivos, metas, visiones, filosofías etc.

Existen variedad de pruebas a disposición del experto en recursos humanos. Cada tipo sin embargo, se emplea únicamente en determinada área, la utilidad de cada prueba es limitada, según Hernández *“Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente entre ellas tenemos las siguientes: a) Pruebas intelectuales, b) Test de personalidad, c) Pruebas de razonamiento, d) Pruebas de conocimiento”* (Pág. 36, 1996.)

2. Investigación de referencias: Siguiendo una secuencia al proceso, en el momento de recibir la papelería de los candidatos, en forma paralela a la etapa anterior, deberá iniciarse la investigación de referencias de trabajo. De obviarse este paso importante en el proceso de selección, se tendrán problemas en el futuro con el empleado, hasta podría llegar a darse por terminado el contrato si llegara a incurrir en falsedad de datos, basándonos en lo que dice el Código de Trabajo: *“Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado”* (Artículo 76 literal “i” Pág.40, 2005).

3. Entrevista final: Se describe como una entrevista exhaustiva y profunda, abarcando los principales aspectos relacionados con la historia familiar, social, cultural y laboral de los candidatos.

El entrevistador llenará el formulario específico de la entrevista final. Evidentemente, previo a llenar el formulario, se efectuará un cuidadoso contraste y análisis de todos los datos del candidato y el puesto,

4. Examen médico: El siguiente paso, constituye, el paso final del proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que el candidato que resultó ganador del concurso de oposición, dependiendo de la naturaleza del puesto a desempeñar, deberá someterse a un examen médico que se practique por un médico que la empresa designe.

De acuerdo al Código de Trabajo el candidato deberá *“someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste, a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo”* (Artículo 63 literal “f” pág. 33, 2005), este examen es de vital importancia en las organizaciones ya que influye en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en el trabajo que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

- c) CAPACITACION: Las oportunidades de adiestramiento son de gran valor a cualquier nivel, de la organización o institución en que se encuentre un aprendiz, aspirante, puesto administrativo o ejecutivo.

Del mismo modo que los individuos mal seleccionados puede ser motivo de frustración así mismos y para sus superiores, también para empleados que no reciben un adiestramiento adecuado. El motivo de contar con programas de capacitación en la empresa o institución, consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el desempeño sea óptimo. Sin embargo uno de los problemas y de las deficiencias del empleado a nivel de las organizaciones es que muchas veces el jefe sigue tomando la capacitación como una inversión que no tiene para ellos ningún fruto, más que una carga económica para la organización, pérdida de tiempo etc. pudiera ser posible, pero no en todos los casos, es necesario para ello crear programas que seleccionen a los empleados que pueden optar a ella, ya que de la capacitación dependerá la identificación del individuo en su puesto, y el afán con que realice la tarea, dando como resultado un alto espíritu de trabajo. Sin embargo el empleado para mantener esa identificación depende de uno de los factores más importantes del ser humano la motivación.

- d) MOTIVACIÓN: Méndez nos dice al respecto: *“La motivación es el trasfondo psíquico, impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección”* (Pág. 15, 1993).

Algunos autores afirman que existen tres factores importantes en la motivación, a saber: Los componentes biológicos, los aprendidos y los cognitivos, los cuales se mezclan en la mayor parte de conductas. Los de tipo biológico responden a necesidades primarias o fisiológicas, que nos conducen al acto inmediato. Los aprendidos, los cuales están íntimamente ligados al ambiente en el que nos hemos desarrollado y los cognitivos, los cuales permiten el desarrollo del objetivo y metas propuestas.

En algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, se debe conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo. Si el empleado ayuda a alcanzar los objetivos de la organización, recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.) Tanto los premios como las puniciones van a redundar en su motivación.

Lo que es importante tomar en cuenta es que la motivación se ve inmersa en una serie de factores que si no se encuentran caminando, en beneficio del individuo, tiende a afectar profundamente a la organización. Dentro de estos factores encontramos, aspectos del ambiente laboral, calidad de liderazgo, oportunidades de crecimiento dentro de la institución y la seguridad de la atmósfera física y psicológica del trabajo. La motivación ayudará a alcanzar el funcionamiento correcto de una organización.

- e) INDUCCION DE PERSONAL: Codoñer describe este proceso como una *“Serie de procedimientos a través de los cuales se adapta al nuevo trabajador a la organización, al departamento al puesto”*. (Pág. 19, 1990). Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Cuando se inicia por primera vez las actividades en una organización, los individuos exacerban su necesidad de apoyo seguridad y aceptación; es recomendable que todo tipo de actividades que se realicen estén matizadas de cordialidad. Es la propia organización que debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el

empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Es pues necesario establecer un programa de inducción para el nuevo trabajador, para lo cual existen procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes y después de aquellos que pueden adoptarse en las organizaciones por iniciativa propia.

El programa de inducción propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, ya que le brinda el ambiente inicial que permitirá una identificación positiva con la empresa.

Es importante para el empleado de nuevo ingreso, que generalmente desconoce la proyección de la empresa, por eso mismo desde el inicio debe informársele en términos generales, cuáles son los fines y objetivos que se persiguen, el marco de referencia que orienta a la unidad laboral (reglamento de personal), como lo establece el Código de Trabajo el *“Reglamento interior de trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo”* (Reglamentos Interiores de Trabajo, Artículo 57, pág. 28,2005). *“Todo patrono que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo”* (Reglamentos Interiores de Trabajo, Artículo 58, pág. 28,2005).

Sin importar la complejidad ni validez pronostica del programa de selección que se aplique, siempre será necesario someter a los empleados de nuevo ingreso al adiestramiento, si se quiere que alcancen su máximo rendimiento. Aun cuando la compañía tenga la suerte de contratar a personal experto en el manejo de la maquinaria o equipo, necesitará darles a conocer sus métodos o políticas. Por muy informal que sea la transmisión de esos procedimientos, su finalidad es aumentar la eficiencia de los trabajadores y optimizar los objetivos de la empresa.

El rendimiento o producción aumenta hasta en un 40% a raíz del adiestramiento, éste puede mejorar la satisfacción con el trabajo, y la moral del personal, reducir el índice de accidentes y aminorar la rotación de personal, factores que elevan la eficiencia de las compañías, pero no sólo es de beneficio para la organización sino también al empleado, ya que empieza a darse cuenta de que gracias a él intensifica su sentido de seguridad laboral, obtiene mayores oportunidades de ascenso y se elevan su estatus, autoestima y prestigio personal.

En efecto, muchos consideran que la implantación de un buen programa de adiestramiento constituye una prestación laboral, una especie de incentivo para que pongan más empeño en su trabajo.

- f) **EVALUACION DEL DESEMPEÑO:** Una evaluación frecuente, ininterrumpida e imparcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de la negociación, sino también para el de sus integrantes.

Toda empresa necesita saber quiénes son los más destacados, quiénes requieren más adiestramiento y quiénes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma. A todos los niveles, el departamento de personal toma decisiones diarias sobre la promoción, retención o despido de empleados; en teoría estas decisiones se fundan exclusivamente en el mérito o la capacidad. Es preciso valorar de alguna manera la calidad del rendimiento; las evaluaciones serán más objetivas y útiles, si se basan en criterios objetivos y sistemáticos.

En la carrera de todo empleado, su rendimiento (desempeño) será vigilado y evaluado de modo periódico; su sueldo, rango y responsabilidad dependerán de cómo cumpla con los criterios del rendimiento, el hecho de que lo hayan juzgado apto o inepto para un ascenso o aumento de sueldo influye directamente en sus ingresos y nivel de vida, lo mismo que en su autoestima, seguridad emocional y satisfacción general con la vida. La evaluación del desempeño permite al empleado calibrar el ritmo de su desarrollo en el trabajo, le permite detectar las cualidades y deficiencias, a encontrar el tipo adecuado de trabajo y cumplirlo en forma satisfactoria, por lo cual el uso correcto de esta información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea.

Los métodos a que recurre la empresa han de ser lo más objetivos y sistemáticos posible; ésta es otra de las tareas y compromisos del psicólogo del departamento de recursos humanos.

Los indicadores de desempeño serán útiles para medir competencias, y la competitividad son patrones de comportamiento observables, son una combinación de KSA. (Knowledge, Skills and Abilities) o sea CDH (Conocimientos, Destrezas y Habilidades) que afectan la mayor parte de un trabajo, se relaciona con el desempeño de un trabajo; puede ser comparado en relación a estándares generalmente aceptados y puede ser medido y desarrollado. Recientemente se agregó Commitment (nivel de compromiso). Hay dos tipos de desempeño relacionado con la competitividad: La medida en que se alcanzan los outputs (outputs son los productos, servicios, información o procesos producidos para clientes internos o externos), de la organización y la medida en que las competencias del empleado son superadas.

De tal forma que la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar nuestra competitividad tanto como organización o como empleado. De ello dependerá el éxito o el fracaso en los objetivos propuestos. El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. A partir de esa información se tomarán decisiones que afectan al futuro de cada empleado.

Los empleados piensan que deben premiarlos cuando su actuación es buena o excelente. Si no se diera un reconocimiento y recompensa diferencial (incrementos salariales, ascensos o transferencias a puestos con mayor oportunidades) el trabajo y el empeño carecerían de incentivos o éstos serían escasos. La evaluación constituye el fundamento de esas decisiones relacionadas con la carrera profesional.

3. La Empresa de Seguridad, Servicio de Protección Particular “SERPROP.” Su Organización y Administración

Breve Reseña Histórica:

La empresa de seguridad, Servicio de Protección Particular “SERPROP.” tiene un papel sumamente importante, por el impacto que sus servicios tienen en la población guatemalteca, principalmente por su función en la prestación de servicios de seguridad bancaria, industrial, comercial y personal.

Actualmente nuestro país vive un clima de inseguridad, que lamentablemente se les ha escapado de las manos a los gobiernos pasados y actuales, siendo una de sus principales debilidades la seguridad que deben garantizar y brindar a la población guatemalteca. La actividad delictiva se ha incrementado en una sociedad de recesión, de acuerdo a Zarco en su reportaje publicado en la revista y Qué?, hace referencia a la opinión de “Faustino Sánchez, vocero de la Policía Nacional Civil (P.N.C.), quien habla al respecto: De cierta manera, sí se han incrementado los hechos delictivos como robos y asaltos, esto debido al desempleo y la necesidad de sustentar a las familias cuando se carece del dinero suficiente para hacerlo. También se debe a que la crisis no es sólo en Guatemala sino en toda Centroamérica y la migración de delincuentes extranjeros a nuestro país se ha incrementado notoriamente”(Pág. 8, Año 03,). De acuerdo a Seijo ” En Guatemala hay menos de dos policías por cada mil habitantes, cuando según los estándares internacionales, se requieren ocho. Si se tuvieran en cuenta los altos niveles de violencia en el país, la policía debería de estar integrada por unos ciento cuatro mil agentes, cuatro veces más de los que existen en la actualidad” (Pág.2, 2007), por lo que no se dan abasto con tanto requerimiento de seguridad, debido a esta problemática, cada vez surgen más y más empresas privadas de seguridad que tratan de cubrir la falta de este servicio, garantizando protección y bienestar a la población a cambio de una determinada suma de dinero.

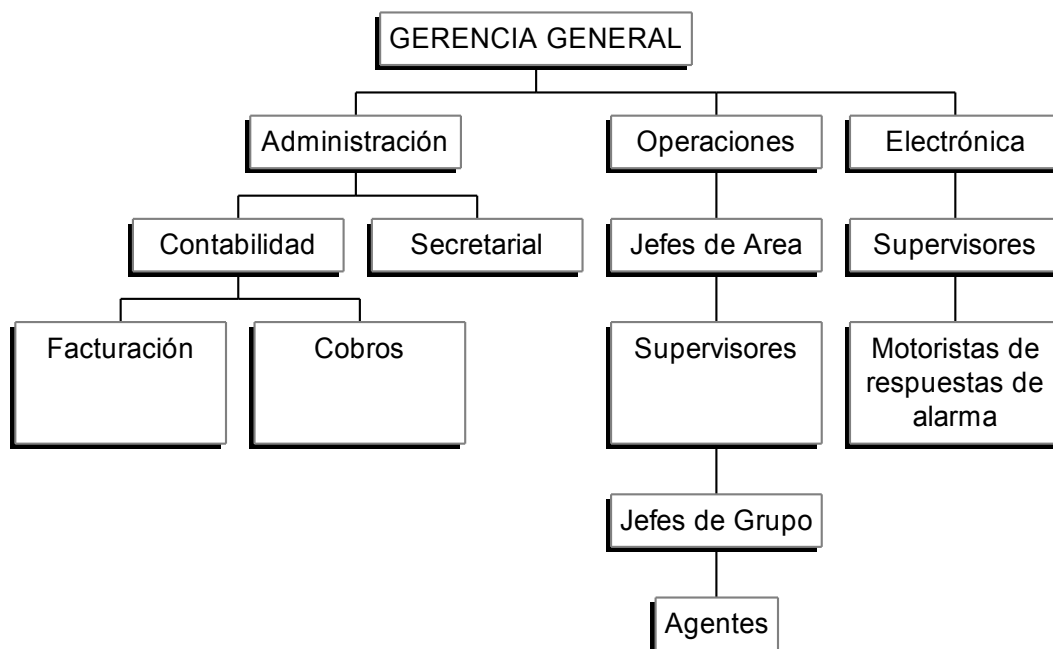
Debido a la creciente necesidad de la población guatemalteca de sentirse protegidos ellos, sus familias y sus negocios, el trabajo ha ido en aumento para la empresa Servicio de Protección Particular, SERPROP., la cual fue fundada en el año de 1998, su misión es lograr brindar a su clientela una cobertura total, optimizando su desarrollo en un ambiente de seguridad, confianza y protección para el logro de una alta productividad en la ejecución de sus actividades. Su misión es ser un equipo de profesionales de la seguridad en todas sus áreas, con la capacidad de dar los servicios, equipo, capacitación y asesoría en las áreas de especialización a nivel centroamericano, utilizando el recurso humano idóneo y tecnología de punta. Actualmente se están expandiendo sus servicios a El Salvador y Honduras, por medio de alianzas estratégicas con empresas líderes en esos países en el área de seguridad. Se encuentran ubicados en la 17 Av. Final 8-10, zona 17, Lomas del Norte, poseen más sucursales en el anillo periférico, 6 calle 5-40 Zona 2, El Sauce, en Escuintla, Quetzaltenango y Zacapa. Pero nuestro estudio se centro en las instalaciones de la central, en Lomas del Norte, su dirección en internet es WWW.serprop.com.

Al iniciar operaciones el objetivo principal de la gerencia al crear la empresa fue la falta de seguridad en el país, lo que representaba un buen negocio, iniciaron con

dos agentes de seguridad, a la fecha tienen mil doscientos agentes de seguridad más personal administrativo, poseen reglamentos para el personal operativo de seguridad, como el uso de armamento, uniforme, y con quien comunicarse en caso de una emergencia durante sus servicios, reciben clases de tiro para el que no sabe usar arma, pero no poseen manuales de procedimientos ni reglamentos para el personal administrativo, lo que hace que toda actividad de administración de personal se realice empíricamente, tal es el caso que el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo y administrativo lo realiza el personal del área administrativa sin conocimiento en el área, tienen más movimiento con los agentes de seguridad debido a la constante de bajas y altas que quiere decir que es frecuente la contratación y abandono de empleo del personal operativo, según informa la gerente, es un problema por el que actualmente afrontan todas las empresas de seguridad. Con el personal administrativo son más estables, existe personal que se encuentra laborando desde que fue fundada la empresa como los contadores, secretarías y jefes de área y algunos supervisores. Por lo que de acuerdo a las necesidades que fueron surgiendo dentro de la empresa así se empezaron a asignar tareas al personal que ya se encontraba laborando, y si se encontraban ya saturados de trabajo contrataban a alguien más, pero sin tener muy claro el perfil para cada puesto. A continuación se presenta el organigrama de la empresa.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE PROTECCION PARTICULAR
SERPROP.**

(Organigrama General)



PREMISAS

- 1 Toda empresa para poder llevar a cabo sus objetivos, necesita y requiere de una serie de recursos, esos elementos que administrados correctamente, le permitan o le faciliten alcanzar sus objetivos, son de tres tipos a saber: a) recursos materiales, b) recursos técnicos c) recursos humanos.
- 2 Los recursos humanos, comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.
- 3 Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.
- 4 Un empleado en la actualidad pasa un 50% de su vida en estado de vigilia, en su trabajo, durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos.
- 5 Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de controlar para cada una de las varias posiciones al individuo que este más calificado para ocuparla.
- 6 La organización es la que debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- 7 El examen médico es de vital importancia en las organizaciones ya que influye en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.
- 8 El rendimiento o producción aumenta hasta en un 40% a raíz del adiestramiento.
- 9 La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos, y la falta de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, evaluación del desempeño, genera repercusiones psicolaborales como conflictos y ansiedad en el empleado administrativo.
- 10 La utilización de procesos inadecuados en la administración del recurso humano, no permite un manejo objetivo del desempeño del empleado, que permita su desarrollo y promoción dentro de la organización.

HIPOTESIS DE INVESTIGACION

“LA INEXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PROVOCA BAJO RENDIMIENTO, Y REPERCUSIONES PSICOLABORALES, EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD SERVICIOS DE PROTECCION PARTICULAR “SERPROP”.

DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Inexistencia del departamento de recursos humanos.

La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos se establece dentro de la misma, ya que los procesos de análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y motivación no se llevan a cabo, perjudicando el desempeño del personal administrativo, y generando como consecuencia repercusiones de tipo Psico-laboral que deterioran su desarrollo y vida laboral, debido a una serie de procesos inadecuados a los que es sometido y a los que someterá al aplicarlos a los candidatos que están por ocupar un puesto dentro de la empresa.

VARIABLE DEPENDIENTE: El desempeño y sus repercusiones psicolaborales

El bajo desempeño en el empleado muchas veces se origina por aspectos que componen en forma global al individuo, y que están relacionados con una buena ubicación del puesto, remuneración económica adecuada, identificación y satisfacción con lo que realiza. Si por el contrario el individuo no está logrando satisfacer cualquiera de estos aspectos; se generan repercusiones psicolaborales como la ansiedad y los conflictos laborales.

INDICADORES:

Indicadores Variable Independiente:

1. **Procesos inadecuados e inexistentes:** Nos referimos a aquellos que son empíricos y que no cumplen ningún objetivo, para la institución más que sólo el hecho de llenar puestos, trayendo como consecuencia la sobrepoblación laboral, que al final se convierte en una carga institucional para el presupuesto de pago de personal.
2. **Análisis de Puestos:** Este procedimiento es uno de los más importantes; sin embargo sigue siendo uno de los más descuidados, ya que es la tarea más difícil de llevar a cabo; y se refiere al estudio del perfil del puesto en base a sus funciones, y el perfil de la persona que se necesita para el mismo.
3. **Reclutamiento:** Es importante referirnos a este aspecto, porque de aquí parte el verdadero funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos. Este procedimiento se refiere a contar con métodos adecuados, para atraer al

individuo que nos interesa y que cumpla con los requisitos previstos para su contratación en determinado puesto.

4. Selección: Este Proceso es uno de los que contribuyen al pronóstico del éxito del individuo en el puesto, ya que lleva como objetivo ubicar al individuo idóneo para el puesto ideal.
5. Inducción: Este método esta vinculado con el aspecto de las relaciones humanas en el trabajo: es decir que el individuo cuando ingresa a una empresa o institución, deberá identificarse con la misma, sintiéndose parte importante de ella, conocer a su jefe y compañeros de trabajo, su lugar de trabajo y su puesto, esto genera en el individuo un clima laboral adecuado para su desempeño.
6. Capacitación y Motivación: La inexistencia de un programa de capacitación, no permite al empleado adiestrarse en el puesto, para su proceso de aprendizaje, manejo de equipo, que le faciliten su trabajo y que le permitan desempeñarse adecuadamente en su empleo. La motivación es el más importante de los aspectos y cumple una función importante en toda la vida del individuo, pero especialmente en su trabajo, ya que de éste depende directamente su desempeño laboral.

Indicadores Variable Dependiente:

1. Actitudes psicológicas del individuo hacia su trabajo: Estas tienen que ver con aspectos fundamentales del individuo y están relacionadas con su seguridad laboral; y deberá tomarse en cuenta que el individuo se identifique con lo que realiza en su puesto y le sirva para autorrealizarse.
2. Capacidad para ocupar el puesto: El problema de no contar con la capacidad para desarrollarse en el puesto asignado es que: primero crea malestar entre los que si tienen capacidad; y segundo que su desempeño será mediocre.
3. Evaluación del desempeño: Es importante para poder saber quién es útil a la organización y quién no, tener un parámetro del desempeño que permita de manera más objetiva, determinar las metas que persigue dicha organización, de lo contrario no se pueden mantener controles objetivos del recurso humano.
4. Ansiedad y conflictos laborales: La ansiedad es característica en el ser humano, al igual que vital y dinámica, le sirve para ser eficaz y producir más y mejor en su trabajo, pero si las actividades cotidianas aumentan sin medida, llegará el momento en que lejos de favorecer el rendimiento lo bloquea o interfiere, y si esas actividades presentan dos o más estímulos al mismo tiempo, o cuando uno solo presenta valencias positivas y negativas simultáneamente estamos hablando de conflictos en el ámbito laboral.

CAPITULO II

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO

La muestra con que se trabajó estuvo integrada por quince (15) trabajadores administrativos de ambos sexos, de la empresa de seguridad Servicios de Protección Particular “SERPROP.”, comprendidos entre las edades de 18 a 55 años, procedentes de varias zonas de la ciudad capital, de condición socio-económica media, escolaridad de nivel diversificado de condiciones de cultura y salud aceptable. Además del personal administrativo también se tomó en cuenta al directivo de la empresa.

El proceso de selección de la muestra fue No Aleatoria, y No Estratificada, en virtud que se tomó a la población total del personal administrativo, que labora dentro de la empresa de seguridad Servicios de Protección Particular SERPROP., y que realizan tareas relacionadas con la administración de personal de una forma empírica.

Seguidamente se utilizó la Observación Directa: se visitó diariamente, durante tres semanas la empresa, llevando un registro diario de lo observado, con el fin de obtener datos directos de los procesos en la administración de los recursos humanos, así como las actitudes y el desempeño del personal administrativo, esta observación hizo constatar los siguientes indicadores: Procesos inadecuados e inexistentes en la administración del recurso humano así como la existencia de repercusiones psicolaborales como bajo desempeño, ansiedad y conflictos en el personal administrativo.

Después de la observación se procedió a realizar la Entrevista No Estructurada, se le aplicó a la gerente de operaciones, la cual facilitó recabar la información y permitió seguir una guía, para no perderse con relación a lo que se necesitaba saber, antecedentes históricos de la empresa, determinar los procesos utilizados para la administración del personal, como también las actitudes psicológicas manifestadas por el personal administrativo.

Para la aplicación de instrumentos al personal administrativo se diseñó un Cronograma de Actividades para determinar la dinámica a seguir en común acuerdo con el encargado del departamento administrativo, y luego se solicitó al personal su colaboración para su participación en las fechas, horas y lugar ya estipulados. Es importante mencionar que la participación tanto de jefes como de empleados dentro de la presente investigación fue positiva. A continuación se presenta el cronograma de actividades utilizado para llevar a cabo la aplicación de las técnicas e instrumentos:

Cronograma de actividades para la aplicación de instrumentos psicométricos al personal administrativo de la empresa Servicios de Protección Particular SERPROP., Proyecto de Investigación, sobre Recursos Humanos, a realizarse en las oficinas del

Departamento Administrativo.

No.	Tipo de Prueba	No. de participantes	Fecha	Hora
01	Cuestionario abierto	15	19-02-2008	10:00

02	Autoevaluación del Desempeño	15	20-02-2008	11:00
03	Escala de Ansiedad de Hamilton	15	21-02-2008	11:00

De acuerdo a la fecha estipulada se procedió a la aplicación del Cuestionario Abierto en donde describieron con sus propias palabras, información como la importancia y necesidad que existe de un departamento de recursos humanos, establecer los procesos que realizan en la administración del recurso humano, asimismo que aspectos psicológicos influyen en el desempeño de sus tareas.

Posteriormente siguiendo lo planificado en el cronograma, se aplicó la Autoevaluación del Desempeño, con el fin de medir los indicadores de las actitudes del empleado hacia el trabajo, nivel de calidad de trabajo, capacidad para ocupar el puesto, y las repercusiones psico-laborales en orden de prioridad.

Y para culminar las actividades programadas se les aplicó el Test de la Escala de Ansiedad Hamilton, con esta escala se obtuvo la información necesaria sobre el nivel de ansiedad en que se encuentran actualmente el personal administrativo. Por tratarse de una prueba que brinda información sobre características personales de la conducta de los evaluados, se trató con estrictos criterios de confidencialidad y discrecionalidad. No obstante a ello, a los evaluandos que desearon conocer los resultados de su prueba se les dieron a conocer los mismos, utilizando para su identificación un número de código que fue conocido únicamente por quien realizó la investigación.

Cabe hacer notar, que en ningún instrumento se les solicitó colocar su nombre, esta medida se tomó para que fueran lo más sinceros posible y pudieran manifestarse con toda tranquilidad.

Luego de haber observado, entrevistado y evaluado, en base a la información recopilada por medio de los instrumentos anteriormente mencionados, se procedió a la tabulación de los resultados, utilizando la técnica de Estadística Descriptiva con un enfoque mixto, es decir una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa. Cualitativa porque estuvo orientada a reconstruir y tomar la subjetividad humana. Cuantitativa como colección de datos numéricos se sobrentiende que dichos datos numéricos han de estar presentados de manera ordenada y sistemática.

Los datos constituyeron un conjunto coherente, establecido de forma sistemática y siguiendo un criterio de ordenación. Los datos fueron registrados mediante un Análisis Porcentual, el cual consiste en un método estadístico usado para cuantificar la importancia de cada uno de los factores estudiados en la investigación, que se realizó a través de la revisión ordenada de cada uno de los datos como el desempeño, y repercusiones psicolaborales en el empleado administrativo, para dar a conocer los resultados cualitativos y cuantitativos se utilizaron las Gráficas de Pie, y un Cuadro.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El trabajo de campo de la presente investigación se llevó a cabo durante el mes de febrero de 2008, en el departamento administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP. Ciudad capital. Con base en una investigación exploratoria, y de observación se puntualizan las siguientes apreciaciones, de la situación actual:

Cuadro No. 1

Respuestas del cuestionario, aplicado a los empleados administrativos, de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., referente a la importancia de la creación del Departamento de Recursos Humanos.

Pregunta No. 21	Respuesta	No. empleados	%
¿Considera usted que es importante la creación del Departamento de Recursos Humanos, que se encargue de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación?	SI	12	80
	NO	03	20
	TOTALES	15	100

Fuente: Cuestionario para Empleados Administrativos

Muestra: 15 empleados del Departamento administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP.

Para comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación se determinó por medio del cuestionario dirigido a empleados administrativos, que en la pregunta No. 21: ¿Considera usted que es importante la creación del Departamento de Recursos Humanos?, que se encargue de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación del personal? el 80 % consideró que Si es importante, para evitarles la duplicidad de tareas y el recurrir al empirismo en dichos procesos, y el 20% respondió que no ya que ellos realizan dichas tareas, debido a que no tienen claro su perfil del puesto y cuales son las funciones de un departamento de recursos humanos, en cuanto a la respuesta de la gerente en la pregunta No. 11 de la entrevista estructurada, manifestó que es de suma importancia la creación de dicho departamento, para que lleven a cabo los procedimientos adecuados en el manejo del personal. Esto refleja la importancia que para los empleados y gerente, tiene el poder contar con un departamento que se ocupe de dar orientación, y asesoría dentro del campo laboral, que además le permita desarrollarse dentro de la empresa.

Con respecto a los procesos de reclutamiento utilizados actualmente dentro de la empresa, se fundamentan en el empirismo, ya que el aspirante ingresa recomendado por un conocido, por un familiar o por un jefe.

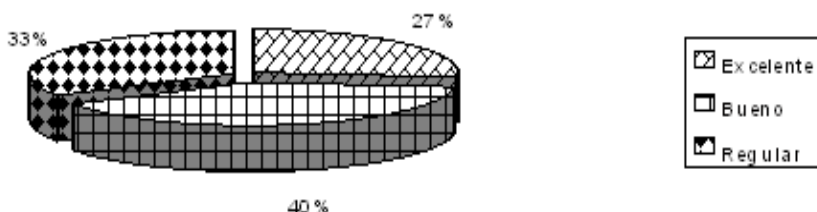
Para el proceso de selección no se cumple ninguna norma técnica para colocar a un empleado en un puesto; eso se debe a que no existe un análisis de puestos, que permita tener el perfil del puesto y del candidato y colocarlo de acuerdo a sus características de personalidad, aptitudes, habilidades, intereses y preparación académica, ya que actualmente han ido adquiriendo sus funciones conforme se van dando en el transcurrir del tiempo, al punto de saturar a algunos de trabajo y dejar a otros con menos tareas, ocasionando la duplicidad de trabajo, como el tener que hacer las funciones de recursos humanos empíricamente, y atender su trabajo en sí, lo cual genera que las expectativas del empleado administrativo no se cumplan, lo que repercute en ansiedad y conflictos laborales, trayendo como consecuencia que su desempeño se vea afectado.

En cuanto al proceso de inducción se determinó que es un proceso más lógico que técnico, ya que muchos de los empleados no llegan a conocer a la empresa, su origen y objetivos, su lugar de trabajo y su puesto y si lo conocen lo hacen por necesidad y no porque exista un programa de inducción para el empleado, esto genera en el empleado que sus relaciones interpersonales, se vean afectadas, ya que estas normas establecen un modelo, dentro de las relaciones humanas.

No existe capacitación para el empleado administrativo y este aspecto corre por cuenta del propio empleado: es decir que no se capacita al empleado para que cumpla sus actividades laborales con capacidad y lograr optimizarlas, lo cual afecta la calidad de los trabajos que se requieren y no permite el desarrollo del empleado en la empresa, ya que para las autoridades este factor se sigue visualizando como un gasto y no como una inversión. Aunque en este aspecto es importante mencionar que se debe seleccionar al empleado que realmente se considera interesado en aprender y desarrollar sus conocimientos para optimizar sus actividades laborales.

En cuanto al aspecto de la motivación se logró comprobar que para el empleado administrativo no existe un programa que esté ligado a los anteriores procedimientos, que le permitan desarrollarse dentro de la empresa, y por el contrario se ve afectado por una serie de factores como el salario, horario, el trato de los superiores (jefes), las relaciones interpersonales con sus compañeros, ubicación en el puesto, ascenso de acuerdo a capacidad y preferencias etc., han generado malestar, descontento; trayendo como consecuencia; ansiedad y conflictos laborales.

Gráfica No. 1
Nivel de Desempeño de la población objeto de estudio



Fuente: Boleta de Autoevaluación del Desempeño

Muestra: 15 empleados del Departamento administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP.

En cuanto al modelo de evaluación del desempeño se determinó en la parte de la medición del desempeño, un promedio de 27% de desempeño EXCELENTE, un 40% BUENO, 33% REGULAR, por lo que se considera que el desempeño del empleado administrativo es bajo, en relación a un 100% de rendimiento, lo que se comprueba en la respuesta de la gerente en la pregunta No. 12, de la entrevista estructurada en donde califica el desempeño de sus empleados en regular, atribuyéndolo a una mala ubicación en su puesto, debido a la falta de un análisis de puestos como parte de las funciones del departamento de recursos humanos, como es de esperarse ningún empleado por mucha intención que tenga de desempeñarse en su puesto, sino cuenta con el apoyo necesario, no logran desarrollar un nivel óptimo de rendimiento, pudiendo llegar al extremo de hacer de la actividad laboral, un verdadero concepto del origen de la palabra trabajo, que en la antigüedad se tomaba como un castigo.



Fuente: Escala de Ansiedad de Hamilton

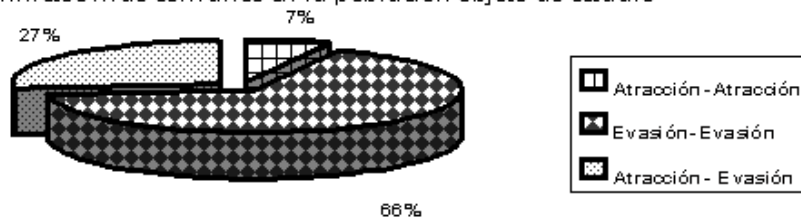
Muestra: 15 empleados del Departamento administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP.

La presente gráfica da a conocer los resultados obtenidos en la aplicación de la Escala de Ansiedad de Hamilton, en donde el 47% de empleados, presentaron altos niveles de ansiedad, 33%, manifestaron moderados niveles de ansiedad, mientras que 20%, presentaron bajos niveles de ansiedad. Confirmando los resultados de la respuesta dada por la gerente en la pregunta No. 14, inciso 1 en donde ha observado ansiedad en los empleados administrativos. La ansiedad es característica en todo ser humano al igual que vital y dinámica, le sirve para ser eficaz y producir más y mejor en su trabajo. Cuando la ansiedad es intensa, disminuye el alcance de las actividades cotidianas y la productividad en el trabajo y las relaciones interpersonales. Además se puede alterar la concentración, memoria, y raciocinio abstracto, y la eficacia psicomotora afectando al trabajador en su desempeño laboral.

En la población objeto de estudio, los síntomas de ansiedad que se manifestaron con mayor frecuencia fueron: Ansiedad, Tensión, Trastornos del sueño, Depresión, Síntomas Somáticos Generales, Síntomas Gastrointestinales y Vegetativos.

Gráfica No. 3

Conflictos más comunes en la población objeto de estudio



Fuente: Cuestionario para Empleados Administrativos

Muestra: 15 empleados del Departamento administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP.

La presente gráfica da a conocer los resultados obtenidos en el cuestionario, sobre los conflictos más comunes, manifestados por el personal administrativo al momento de tener que realizar su trabajo y otras tareas al mismo tiempo, en donde el 7% de empleados presentaron conflictos de atracción-atracción, es cuando el individuo se encuentra en medio de dos situaciones igualmente atractivas pero incompatibles, no puede hacer al mismo tiempo las dos, cualquier decisión tomada, trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada.

El 66% manifestaron conflictos de evasión-evasión, aquí ambas alternativas les resultaron igualmente desagradables o inconvenientes, pueden tender a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción. En este conflicto hay tendencia a caer en depresión por no tomar una decisión, y se confirma en los resultados obtenidos en la Escala de Ansiedad de Hamilton, en donde el 47% poseen un nivel alto de ansiedad.

Mientras que 27%, presentaron conflictos de atracción-evasión: Cuando una situación presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo, y en ocasiones graves y repetidas, pueden conducir a diversos tipos de neurosis. Cuando las fuerzas en conflicto son muy intensas pueden también presentarse desequilibrios emocionales del tipo neurosis obsesivo-compulsivas.

De acuerdo a los resultados finales obtenidos en las distintas técnicas y procedimientos aplicados al personal administrativo, los cuales tuvieron como objeto conocer aspectos relacionados con la importancia y necesidad del Departamento de Recursos Humanos, el desempeño y sus repercusiones psico-laborales. Se encontró que: Es importante la creación del departamento de recursos humanos. Además se detectó que la mayoría de empleados, presenta bajo promedio de desempeño laboral y como repercusiones más importantes e incidentes ansiedad y conflictos.

Por lo que se determinó que los procesos que utilizan actualmente la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., en relación al análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación del desempeño, algunos son empíricos y otros inexistentes.

Los resultados obtenidos tienden a ser lógicos en relación al papel de importancia que tiene el departamento de recursos humanos ya que sólo a través de

métodos y procesos científicos adecuados, se pueden mejorar las condiciones de los empleados: lo cual trae como ventaja a la institución la búsqueda de la optimización del recurso humano y la excelencia en la prestación de los servicios. La constante de que lo primordial de cualquier organización es y seguirá siendo el recurso humano; ya que de nada sirve tener el mejor equipo de trabajo, si el individuo no se encuentra en capacidad de manejarlo. Esto nos lleva a la comprensión lógica de que las máquinas no substituyen al hombre, simplemente lo ayudan a realizar la tarea.

Por lo tanto al revisar los resultados obtenidos se confirmó la hipótesis planteada en la investigación: “La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos genera bajo desempeño y repercusiones psicolaborales en el empleado administrativo de la Empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP.”

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. Se acepta la hipótesis propuesta en la investigación “La inexistencia del Departamento de Recursos Humanos genera bajo desempeño y repercusiones psico-laborales en el empleado administrativo de la empresa de seguridad Servicios de Protección Particular SERPROP.”.
2. El proceso de reclutamiento, es empírico, ya que se lleva a cabo tomando márgenes de confiabilidad en el solicitante, de acuerdo a las recomendaciones de jefes o empleados al ingresar a la empresa.
3. El análisis de puestos es inexistente, lo cual genera descontrol, en cuanto a las especificaciones del puesto y requisitos requeridos para poder llevar a cabo la selección adecuada del individuo en determinado puesto, haciendo de este procedimiento un mero trámite administrativo del proceso de contratación.
4. El proceso de selección es llevado a cabo en forma inadecuada ya que, si existe determinado puesto que se necesita llenar, el aspirante a una plaza sólo llena una solicitud de empleo, y los criterios para ser seleccionados son subjetivos y depende de a quien conozcan dentro de la empresa, no contando con ninguna directriz, o manual que estipule que pasos tienen que seguir para la evaluación del nuevo personal, omitiendo así los procesos de aplicación de tests psicométricos, a veces se realiza investigación de referencia, pero es muy raro, se omite la entrevista final y el examen médico.

No poseen banco de datos, en donde lleven el registro del personal. Debido a la falta de un perfil psicológico, los empleados no tienen muy claras las funciones de sus puestos, realizan funciones de recursos humanos sin estar muy conscientes de la situación, algunos creen que es parte de su trabajo.
5. El proceso de inducción: Se lleva a cabo en forma más lógica que técnica, ya que no se sigue un programa que permita al empleado familiarizarse con la empresa, el departamento y el puesto, más que la propia educación del empleado y sus necesidades dentro de la misma.
6. La capacitación es un procedimiento que se lleva a cabo en forma personal por el empleado, y dependerá de su propio interés para llevar a cabo la optimización de sus actividades y el interés de superación.
7. La motivación es un factor que sigue siendo muy subjetivo dentro de la empresa, ya que se maneja de forma singular y no plural, es decir; depende de varios factores, que van desde el puesto, la remuneración económica, la jerarquía, las expectativas del empleado etc.

8. El desempeño del empleado administrativo se encuentra en un parámetro actual de un promedio de 27% de excelente, en un 40% bueno y en un 33% regular, lo cual indica que esta bajo en cuanto a un 100%, debido a la duplicidad de tareas que realiza, las cuales no tienen nada de relación para lo que fueron contratados, ni con su nivel académico, teniendo que descuidar su propio trabajo en sí. Lo cual repercute en un bajo desempeño.
9. Con respecto a las repercusiones psico-laborales de la población objeto de estudio, según la Escala de Ansiedad de Hamilton, un 47% manifestaron altos niveles de ansiedad, los síntomas que se manifestaron con mayor frecuencia fueron Ansiedad, Tensión Trastornos del Sueño, Síntomas Somáticos Generales, Síntomas Gastrointestinales, Síntomas Vegetativos.
- Con un 66% los conflictos de evasión- evasión, los cuales se generan debido a la duplicidad de tareas entre tener que realizar su trabajo y realizar funciones de la administración del recurso humano, llegando al punto de que ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, en este caso se pone en peligro los objetivos de la empresa y del personal, ya que podrían optar por alejarse de las alternativas, y evadirse de su esfera de acción; aún no ha ocurrido pero sin no se toman en cuenta los resultados, la empresa corre un gran riesgo. Las personas que manejan este conflicto si no toman una decisión pueden caer en un estado de ansiedad (desasosiego, inquietud, nerviosismo), lo cual es evidente en el resultado de la prueba de Escala de Ansiedad Hamilton en donde se manifestó un alto nivel de ansiedad, lo cual está repercutiendo grandemente en el desempeño del empleado administrativo, y causan daño a la empresa.
10. La inexistencia del Departamento de recursos Humanos se debe a que la empresa ha ido evolucionando paulatinamente, y con ella la cantidad de recursos humanos también, pudiendo controlar a un inicio todos sus procesos empíricamente, pero hoy día, esto ya no es posible por las mismas necesidades que surgen en el capital humano, lo que hace necesaria la creación de un departamento que se haga cargo de todo lo relacionado con el personal de la empresa.

RECOMENDACIONES:

1. Es necesario que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo tomando en consideración, el perfil del análisis de puestos, para poder contar con aspirantes que realmente cumplan con los requisitos, no importando que sean recomendados, pero que sigan una serie de pasos técnicos que permitan su ubicación de acuerdo a su capacidad.
2. Llevar a cabo el análisis de puestos partiendo de una serie de pasos que permitan no sólo crear los nombre de los puestos, sino que permitan tener un perfil del puesto y del individuo que lo debe llenar, para que la selección del personal se facilite y se lleve a cabo en forma técnica y científica.
3. Se recomienda que el proceso de selección de personal se lleve a cabo partiendo de la entrevista, solicitud de empleo, currículum-vitae, papelería, aplicación de pruebas psicológicas; (para determinar las aptitudes, intereses y habilidades del individuo), examen médico y un banco de recursos humanos que les permita llevar un registro completo del personal que se encuentra laborando en la empresa, para constituirlo como un procedimiento técnico y no empírico.
4. Llevar a cabo un programa de inducción de personal, elaborando un video con todo lo necesario para incorporar al empleado a la empresa, al departamento y al puesto, con el objeto de que el empleado, logre una mayor identificación con la institución, con su departamento, su jefe y compañeros.
5. Incorporar un programa de capacitación, con personal seleccionado, de acuerdo a una evaluación periódica de su desempeño, para que este recurso sea aprovechado, en forma positiva para el empleado que en realidad lo valore, como un recurso de aprendizaje y desarrollo.
6. Es importante crear un plan de incentivos como salarios, recreación y promoción para el empleado con el fin de mantenerlo motivado en su desempeño laboral.
7. Se hace necesario para poder ser objetivos en el desempeño del empleado, llevar a cabo evaluaciones periódicas, con el objetivo de poder determinar en que nivel de desempeño se encuentran y tomar las decisiones correspondientes para poder adiestrarlos, motivarlos, o darles un reconocimiento y recompensa diferencial o bien alentarlos a que abandonen la empresa. con lo cual se podrá mantener un nivel de personal óptimo y de calidad más que de cantidad.
8. Se recomienda crear un programa de higiene laboral que permita al empleado contar con una clínica laboral donde pueda resolver sus problemas psico-laborales, incorporando para ello, charlas como relaciones humanas, motivación, y otras, que aunado a la incorporación de los procesos hasta hora

inexistentes vayan mejorando las condiciones laborales del empleado, y le permitan una mejor imagen a la institución.

9. Por lo que en base a la información recabada y analizada se propone a la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., llevar a cabo la creación del Departamento de Recursos Humanos, con el objeto de contribuir a la búsqueda de la optimización de recurso humano y la excelencia en la prestación de sus servicios.

INDICE ALFABETICO

Administración de personal 19,23
Aislamiento 5
Amenaza 5
Análisis de puestos 3,9,10, 11
Ansiedad 3,4,5,6,7
Ansiedad anticipatoria 07
Apoyo psicológico 4
Banco de recursos humanos 10
Capacidad intelectual 6
Capacitación 9,11,14
Concentración 7
Conflicto 3,5,6,11
Conflicto de atracción-atracción 5
Conflicto de atracción-evasión 6
Conflicto de evasión-evasión 5
Conocimientos 4,13,17
Control 8,10,11
Crónica 4,5,7
Cronogramas 9
Cultura laboral 4
Departamento de recursos humanos 3,8,9
Depresión 4
Desempeño 3,4,8,9
Dirección y control 8
Discapacidad 4
Eficacia psicomotora 7
Elección de las fuentes de reclutamiento 11
Elemento humano 9
Entrevista final 13,14
Entrevista preliminar 12
Estímulo 5,7
Estrés 4,5
Evaluación del desempeño 3,8,9,17
Examen médico 13,14
Fisiológicos 6
Frustración 5,14
Incentivos 11,15,17
Inducción 3,9,15
Integración 8,9,15
Interés 10
Investigación de referencias 13
Memoria 07
Monotonía 11
Motivación 3,4,5,9
Normal 4,7
Objetivos del departamento de recursos humanos 9
Organización 4,8,9,10
Pánico 7,8
Patológica 7
Pensar 6,15
Personalidad 3,6,7
Planeación 8,9,12
Políticas del departamento de recursos humanos 9
Presión 4,5,7
Psicología industrial 8
Raciocinio abstracto 7
Reclutamiento 3,9,10
Recursos humanos 3,4,8
Relaciones laborales 8,9
Rendimiento 4,6,9,10
Salud mental 4
Seguridad 4,14,15
Selección 3,6,9
Sentimientos 6,11
Soledad 5
Solicitud de empleo 12
Tensión 3,5,6,7
Test 13,24
Vacante 10,13

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando, ADMNISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, 1973.
2. Blum, Miltón y James Neylor, PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Editorial Trillas, México, 1988.
3. CODIGO DE TRABAJO, de Guatemala, Decreto No. 1441, año 2005.
4. Codoñer, Mariano, PROYECTO DE CREACION DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial ICAITI-, Guatemala, 1990._
5. Chavenato, Idalberto. ADMNISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Mc.Graw Hill. 1995.
6. Dessler, Gary, ADMINISTRACION DE PERSONAL, 4ª. Edición, Editorial Trillas, México, 1987.
7. Dunnette, Marvin y Wayne Kirchtner, PSICOLOGÍA IDUSTRIAL, Editorial Trillas, México, 1987.
8. G. Morris, Charles, PSICOLOGIA UN NUEVO ENFOQUE, 7ª. Edición, Editorial, Prentice-Hall-Inc. 1992.
9. Hernández Chinchilla, Mildred. Tesis: LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SUS TECNICAS, Ciencias Psicológicas USAC., Septiembre, 1996.
10. Nahoum, Charles, LA ENTREVISTA PSICOLÓGICA, Editorial Kapelusz, 1986.
11. Ojer, Luis, ORIENTACION PROFESIONAL, Editorial Kapelusz, Argentina, 1986.
12. Pereira Ibarra María del Rosario, Rodas Rodas Nora E., Tesis “Niveles de Ansiedad en Mujeres Trabajadoras”, Escuela de Ciencias Psicológicas USAC. Noviembre de 1995.
13. Pérez Zuñiga, Maritza Elizabeth, Tesis: EL PSICOLOGO Y LAS TECNICAS DE EVALUACION, MANUAL DE PSICOMETRIA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DEMAGUSA (DERIVADOS DEL MAIZ, S.A.), Ciencias Psicológicas USAC. Octubre, 2000.
14. Portilla Paola, El Coste Laboral de la Depresión, Revista Mujer de Negocios, Guatemala, marzo 2007, No.7,

15. Reyes, P. Agustín, EL ANALISIS DE PUESTOS, 5ª. Edición, Editorial Limusa, Mexico 1987.
16. Rivas Yela, Berta, Tesis Ansiedad en la Mujer Embarazada, Universidad Rafael Landivar, 1983.
17. Schultz, Duane, PSICOLOGIA INDUSTRIAL, 3ra. Edición, Editorial Interamericana, S.A. México, 1985.
18. Seijo Lorena, Escasez de agentes en la calle, Prensa Libre, mayo 2007, Pág. 2
19. Zarco José Eduardo, Crisis Depresiva, Revista Y Qué? Periodismo Bravo, Guatemala, Año 03, Edición 21.

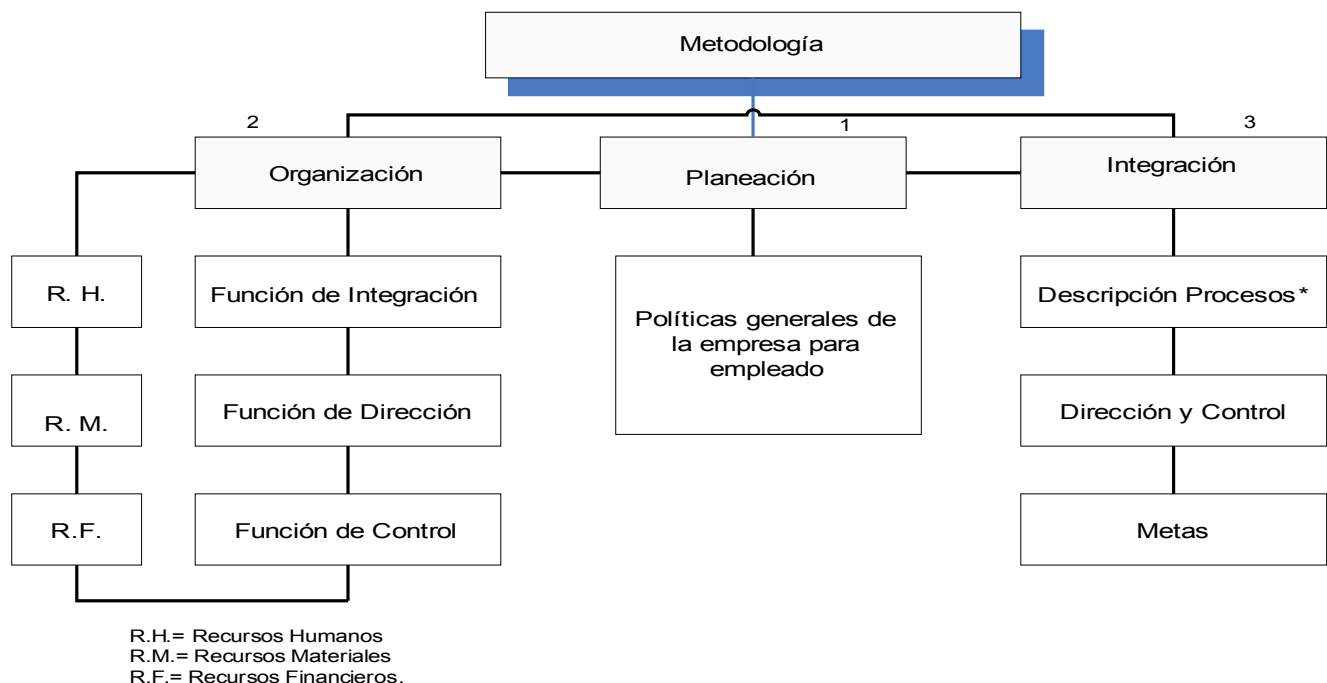
“ANEXOS”

ANEXO No. 1

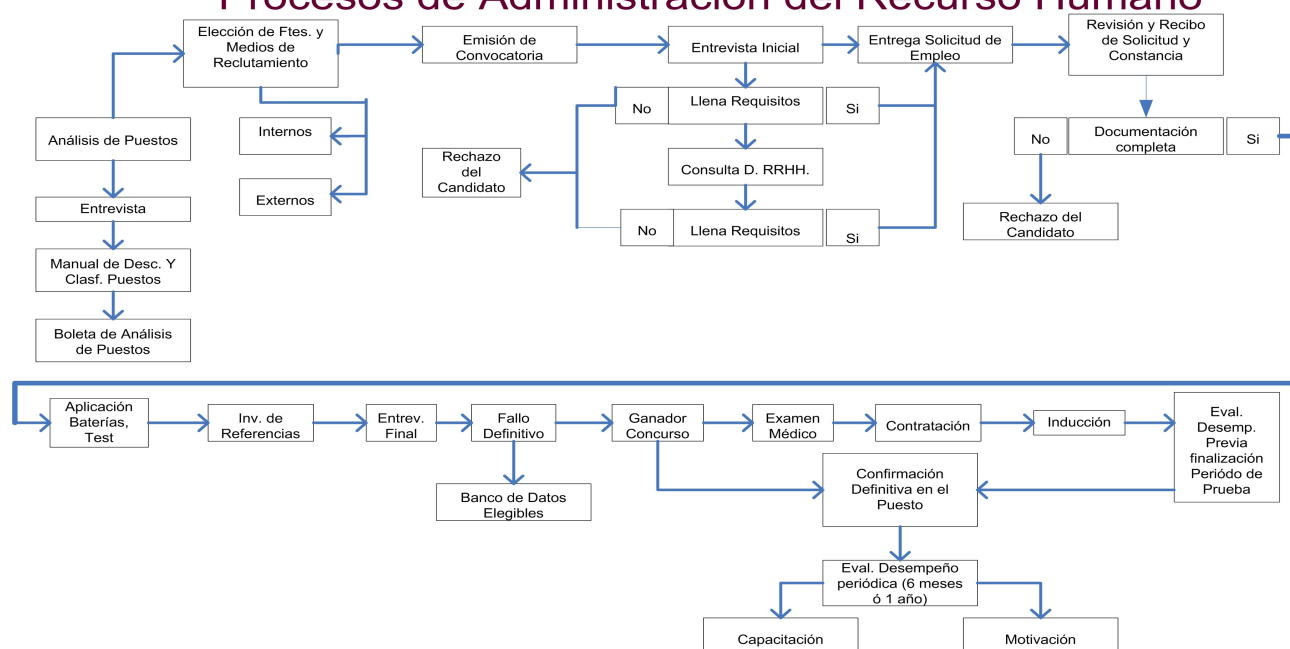
PROPUESTA DE CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En apoyo al proceso de modernización de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., mediante la aplicación de métodos y técnicas que la psicología industrial proporciona, para poder llevar a cabo en forma eficiente y científica el manejo del recurso humano, y poder establecer con ello un modelo moderno de organización y administración, así como proporcionar al trabajador y empresario, a través de los conocimientos, procedimientos, técnicas e instrumentos que deben utilizar para el mejor funcionamiento y aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y el más importante humanos, se presenta la “PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROTECCIÓN PARTICULAR SERPROP”. Basada en una investigación teórica descrita en el capítulo I, así mismo una investigación rigurosa de campo expuesta en el capítulo II, se propone el establecimiento del procedimiento que se describe a continuación, y para lo cual se muestra representado en un organigrama estructural del departamento de recursos humanos así como la descripción de los procesos en su secuencia general, con el propósito de obtener una mejor apreciación y orientación.

Organigrama Estructural del Departamento de Recursos Humanos



*Flujograma de la dinámica a seguir en los Procesos de Administración del Recurso Humano



Metodología:

Para la creación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., se hace necesario que nos basemos en una serie de pasos teóricos que son de suma importancia y que nos permiten un camino apropiado a seguir y lineamientos que a continuación se detallan.

Primer Paso: Planeación: Se hace necesario definir una comisión multidisciplinaria (Gerente y Jefes) que permitan definir las políticas del Departamento de Recursos Humanos para el manejo del personal, es decir; qué se definan las políticas a seguir en cuanto a qué es lo que se persigue como objetivo general, para el empleado administrativo, ya que es a través de las políticas que se orienta la acción de las actividades de la institución.

Por su importancia a continuación se detallan como ejemplo, algunos tipos de políticas, que se pueden llevar a cabo, no sin antes indicar que las políticas cambian dependiendo de los objetivos y metas que pretenden alcanzar en cada empresa, organización o institución.

Síntesis Descriptiva: La creación del Departamento de Recursos Humanos para la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., nace como una respuesta a la necesidad del empleado administrativo y de la misma empresa, de contar con un departamento que dentro de sus funciones específicas lleve a cabo procesos, métodos y técnicas relacionadas con el manejo del recurso humano, entre las que se encuentran el análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, que promuevan un mejor nivel de desempeño del empleado, y una mejor calidad en los servicios que presta la empresa.

Justificación: Los cambios que el mundo está generando y las exigencias de la modernización, nos obliga a estar pendientes de los últimos adelantos, en materia de organización y administración de personal. Por otro lado los resultados de la investigación realizada en la que se basa la presente propuesta, nos permite observar la necesidad que existe dentro de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP. de contar con un departamento que promueva el desarrollo del empleado y de la propia institución en materia de recursos humanos.

Objetivos Generales: Proporcionar a la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP. a través del Departamento de Recursos Humanos, métodos y técnicas de manejo de personal, que promueban el beneficio del empleado y de la institución en la búsqueda de la optimización del recurso más valioso, el recurso humano, y la excelencia en la prestación de sus servicios.

Generar a través de la aplicación de procesos de análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, una mejor calidad en el cumplimiento de las tareas, y su desempeño laboral.

Crear una actitud positiva en el empleado administrativo, por medio de los programas de capacitación y motivación que le proporcione la expectativa de desarrollo y aprendizaje en la optimización de su puesto, y que por medio de la motivación mantenga una mejor identificación con su trabajo, y una mejor interrelación con sus compañeros de trabajo.

Las políticas de personal de carácter general, deben ser criterios de orientación para formular e interpretar las políticas específicas del personal, tales como las relativas a la selección de personal y colocación de personal, a su desarrollo, a su remuneración, a su seguridad y salud etc. a continuación algunos ejemplos:

-La empresa u organización considera el factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad entre las que intervienen en sus objetivos, sino condiciona la eficacia de todos los demás. Por ello las políticas deben llevar como fin primordial jamás lesionar la dignidad del empleado.

-Como elementos esenciales en el trato del personal se consideran importantes: Garantizar la libertad y la independencia, mientras no se violen los derechos de otros empleados o de la organización.

-Garantizar su integridad psicológica, física, económica, de seguridad o estabilidad laboral etc. Favorecer su desarrollo de modo que el empleado pueda perfeccionarse no a pesar de su trabajo sino precisamente a través de su trabajo y ascender de acuerdo a sus capacidades.

Segundo Paso: Organización: En este segundo paso tendremos la necesidad de definir a alguien que asuma la función profesional del manejo del personal para poder llevar a cabo las políticas establecidas en el primer paso, así como los objetivos planteados.

El jefe del departamento de recursos humanos, deberá ser una persona que imprescindiblemente tenga conocimiento sobre los seres humanos y su

comportamiento, y dotes de calidad humana, con capacidad de resolución de problemas, conocimientos profesionales y conocimiento en el manejo de personal.

La estructuración del departamento de recursos humanos se hace directamente estableciendo la magnitud de la organización en la que nos encontremos, es decir que para la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., quedaría de la siguiente forma:

-Recurso Humano: Jefe del Departamento, dos auxiliares que se encargarían de las relaciones laborales, contratación y empleo de las pruebas psicométricas, investigación, administración de análisis de puestos, tabla salarial, higiene y seguridad, seguro social, prestaciones laborales. Una secretaria, para asistirlos en las diversas actividades que se requieran. Un jefe de servicios médicos o bien podría contratarse un servicio externo.

-Recurso Material: La distribución del departamento, lógicamente es en este caso muy variable, sin embargo se considera entre lo más importante: Sala de espera, oficina de la secretaria, despacho del jefe, cubículos de los auxiliares, un salón multiusos, cubículos para los diferentes procesos, entre los que se incluye: Aplicación de pruebas psicométricas y entrevistas, clínica para el examen médico. etc.

-Recurso Financiero: En lo que se refiere a este aspecto, corresponde directamente a la máxima autoridad y accionistas definir y regular lo conducente en materia de acuerdos, definir el presupuesto necesario, tomando en cuenta los renglones, de materiales, salarios, gastos fijos y gastos varios etc.

En cuanto a la posición jerárquica del departamento, se considera importante que sea colocado en primer nivel jerárquico dependiendo directamente de la gerencia general, dirección general o presidencia de la empresa. En el caso preciso de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP. el departamento de recursos humanos tendría relación directa con la Gerencia General.

En cuanto a su nivel de autoridad sólo puede ser funcional o staff, sin embargo se considera pertinente que la autoridad no se salga de los límites del propio departamento, su función es la de coordinar y solucionar problemas relacionados con todos los departamentos, sin embargo la autoridad de los mismos se delega automáticamente a los jefes de departamentos.

En todo caso el departamento de recursos humanos sólo le corresponde en la línea de asesoría y velar porque no exista discrepancia en la actuación de los jefes de línea, serán los superiores los que decidan lo conducente en la resolución de algún problema.

La función del departamento en este nivel superior será el de dedicarse a la investigación, establecer y coordinar políticas, estructurar sistemas de evaluación de puestos y de personal, para el beneficio de la empresa, mencionaremos ahora algunas de las funciones específicas que estarían a cargo de este departamento:

Funciones de Administración y empleo: Comprenden el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción al personal.

Funciones de Entrenamiento: Comprenden las que se dan a los empleados, superiores y funcionarios, por medio de la capacitación, adiestramiento y formación.

Funciones de Higiene, Seguridad, y Medicina Laboral: Comprenden las técnicas en cada uno de los aspectos.

Funciones de Dirección:

Elevar la Moral de los empleados: Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos, del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, evaluaciones periódicas.

Función de Relaciones Laborales: comprende aspectos de la interrelación entre jerarquías, y compañeros de su misma línea. Talleres motivacionales que mantengan elevado el nivel de rendimiento de los empleados. Talleres de recreación para evitar las repercusiones psicolaborales como ansiedad y conflictos ocasionados por el trabajo.

Funciones relativas a la Prestación de los Servicios de Bienestar Social o Beneficios adicionales al salario: Comprenden los criterios y actividades para servicios al personal o colaborar en las actividades de los trabajadores, entre las que se incluyen las de recreación, deportivas y sociales.

Funciones relativas a la Administración de Sueldos y Salarios: Por su importancia esta unidad se constituye en la base fundamental de las políticas y está relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la institución y el desempeño de los empleados.

Funciones de Control:

Funciones de Registro de Personal: Comprende el control de archivos y kardex, aprovechando el recurso de computación.

Funciones de Auditoria de Personal: Comprende los sistemas para conocer el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de proveer a su constante adaptación y mejoramiento, complementándose con encuestas de actitud, y evaluaciones del personal, periódicamente.

Tercer Paso: Integración: El tercer y último paso corresponde a la incorporación de una serie de procesos que fundamentan el funcionamiento y la importancia del departamento de recursos humanos, y comienza integrando las políticas básicas del mismo, el cual se fundamenta en dos aspectos: La administración y empleo. Esta función se realiza con carácter de “servicio”, esto es: El Departamento de Recursos

Humanos por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para el puesto más acorde a sus capacidades. Esta actividad debe realizarse con naturaleza de staff, porque el departamento no decide contra la opinión de quien tiene la última palabra en la contratación de quién aya aprobado las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja dejando la última decisión a la máxima autoridad. (Director).

Descripción de los procesos: La selección de personal supone la fijación de las políticas claras y eficaces sobre la administración del personal, edad, características, medio social, etc. si va a buscarse seleccionar sólo individuos óptimos y si a todo solicitante se dará la oportunidad de llenar una solicitud. Se deberá contar con un análisis de puestos; sólo en este supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. En efecto la especificación del puesto señala qué requisitos exige el puesto, sólo contando con éstos puede realmente determinarse si el candidato los reúne. Contar con un medio de requisición adecuado por parte de los jefes y en armonía con las políticas sindicales. Dentro de los procedimientos de la administración de recursos humanos los más generales son: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Motivación, Evaluación del Desempeño (Cada uno de ellos desarrollados dentro del contenido conceptual de la tesis).

Dirección y Control: En cuanto a este aspecto corresponde al departamento de recursos humanos en base a sus funciones llevar a cabo la dirección de las políticas básicas y control de procedimientos que son función específica de dicho departamento, dentro de las cuales se deberá contar con la renovación constante de nuevas políticas y objetivos que permitan el control y manejo del recurso humano para mantenerse a la vanguardia en aspectos evolutivos del conocimiento en materia de personal, con el fin de evitar el absolutismo y la pérdida de los objetivos y metas.

Metas: Se persigue con la aprobación de la creación del departamento de recursos humanos, constituirse formalmente dentro de la estructura organizacional administrativa de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., para cumplir con los objetivos propuestos y funciones específicas del departamento de recursos humanos.

Anexo No. 2

Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.

Escuela de Ciencias Psicológicas

Entrevista estructurada

La presente entrevista está dirigida al jefe del Departamento Administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., y tiene como objetivo saber antecedentes históricos de la empresa, determinar los procesos utilizados para la administración de personal como también las actitudes psicológicas manifestadas por el personal administrativo.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas que usted debe contestar lo más sinceramente posible.

Nombre del Departamento: _____

Nombre del Puesto que Desempeña: _____

Funciones del Puesto que Desempeña: _____

Cuanto tiempo lleva de laborar en la empresa: ____AA ____MM ____DD

Edad: ____ Sexo: ____ Escolaridad: _____

Título: _____

1. ¿Hace cuanto tiempo que fue creada la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP.? _____
2. ¿En donde está ubicada actualmente?

3. ¿Poseen más sucursales? SI ____ NO ____ ¿En donde están ubicadas?

4. ¿Con cuanto personal iniciaron operaciones? _____
5. ¿Con cuanto personal cuentan actualmente? _____
6. ¿Cuál fue el objetivo de crear la empresa? _____

7. ¿Cómo está estructurada la empresa actualmente?

8. ¿Poseen manuales o reglamentos que normen la conducta a seguir por los empleados dentro de la empresa?

9. Dentro de su estructura organizacional cuentan con un Departamento de Recursos Humanos? SI_____ NO_____

Porque?_____

10. Actualmente realizan algunos de los siguientes procesos dentro de la empresa para la captación y evaluación del recurso humano:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| a. Análisis de puestos () | b. Reclutamiento () |
| c. Selección () | d. Inducción () |
| e. Capacitación y motivación () | f. Evaluación del Desempeño () |

Podría describir como realizan dichos procesos:_____

11. ¿Considera usted que es importante la creación del Departamento de Recursos Humanos, que se encargue de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento, selección, capacitación y motivación del personal?. SI___ NO___.

12. En que parámetro se encuentra el desempeño actual de sus empleados?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

13. ¿A que aspectos le atribuye usted el desempeño actual de sus empleados

CONCEPTO	Marque X	CONCEPTO	Marque X
Una buena ubicación en su puesto		Una mala ubicación en su puesto	
Una buena selección de personal		Una mala selección de personal	
Una buena capacitación		Una mala capacitación	
Buena motivación		Mala motivación	

14. Ha observado si se manifiestan algunos de los siguientes factores en los empleados administrativos:

No.	CONCEPTO	SI	NO	ESPECIFIQUE
1	Ansiedad (Preocupaciones, temores, aprensión, irritabilidad			
2	Temores (De desconocidos, la soledad, animales grandes, multitudes)			
3	Trastornos del sueño (cansancio, vuestos, distraído)			
4	Trastornos Intelectuales (Dificultades de concentración y memoria)			
5	Depresión (Falta de interés, insatisfacción en las diversiones, deprimido)			
6	Tensión (Fatigabilidad, incapacidad de relajarse, tendencia a sobresaltarse o al lloro, tembloroso, inquietud.			
7	¿Existen quejas frecuentes de síntomas de enfermedades que afecten la salud física del empleado.? ¿Cuales son las más frecuentes?			
8	Permisos frecuentes para asistir al Doctor			
9	¿Existen conflictos con los empleados al momento de asignarles tareas de trabajo?			
10	¿Existe incidencia de problemas de alcoholismo y drogadicción entre los empleados administrativos.?			

Anexo No. 3

Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.

Escuela de Ciencias Psicológicas

Cuestionario para Empleados Administrativos

El presente cuestionario esta dirigido al personal administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., y tiene como objetivo establecer la importancia y necesidad que existe de un Departamento de Recursos Humanos, establecer que procesos realizan en la administración del recurso humano asimismo que aspectos psicológicos influyen en el desempeño de sus tareas.

Nombre del departamento: _____

Nombre del puesto para el cual fue contratado (a) _____

Funciones que desempeña: _____

Cuanto tiempo lleva de laborar en la empresa: ____AA ____MM ____DD

Edad: ____ Sexo: ____ Escolaridad: ____ Título: ____

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas que usted debe contestar lo más sinceramente posible, marcando con una X la respuesta que considere la correcta, y escribiendo en los espacios correspondientes en donde se le pida ampliar su respuesta.

RECLUTAMIENTO:

1. ¿Cómo ingreso usted a la empresa?

- Por un conocido () - Por un familiar ()
- Por solicitud de empleo ()

Otros: _____

2. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa, cual de los siguientes documentos le fueron solicitados?

- Curriculum-Vitae () Documentos personales ()
- Cartas de recomendación () Título ()

Otros: _____

3. ¿Usted ha tenido que hacer los procesos de reclutamiento de personal dentro de sus funciones?

Si () No ()

Como lo hace: _____

SELECCIÓN:

4. ¿Se siente bien ubicado (a) en su puesto actual de trabajo?

Si ()

No ()

¿Porqué? _____

5. ¿Considera usted que el puesto que desempeña esta acorde a sus estudios, intereses, aptitudes, capacidad y personalidad?

Si ()

No ()

¿Porqué? _____

6. ¿Para optar al puesto que actualmente desempeña, le fueron aplicados los siguientes métodos técnicas e instrumentos?

-Solicitud de empleo () -Entrevista () -Investigación de referencias ()

-Pruebas psicométricas () -Examen médico ()

7. ¿Dentro de sus múltiples tareas ha tenido que realizar el proceso de seleccionar personal?

Si ()

No ()

Como lo hace: _____

INDUCCION:

8. ¿Previo a iniciar sus labores, lo llevaron a conocer la empresa y sus sucursales, el departamento y el puesto asignado?

Si ()

No ()

¿Porqué? _____

9. ¿Previo a iniciar sus labores le dieron a conocer las funciones del puesto?

Si

()

No

()

¿Proqué? _____

10. Le presentaron a su jefe, y compañeros de trabajo?

Si () No ()

¿Proqué? _____

11. Usted ha realizado algún proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso?

Si () No ()

¿Cómo lo hace? _____

CAPACITACIÓN:

12. Le capacitaron para el uso de equipo que esta a su cargo y le adiestraron en el manejo de los mismos? Si () No ()

Porque? _____

13. A su criterio para poder desempeñarse adecuadamente en el puesto, debería usted ser capacitado? Si () No ()

Porque? _____

14. Ha realizado usted alguna capacitación o adiestramiento para el uso y manejo de equipo, dirigida a personal de nuevo ingreso?

Si () No ()

Como lo hace: _____

MOTIVACIÓN:

15. Se considera usted motivado en el puesto que actualmente desempeña?

Si () No ()

Porque? _____

16. Marque con una X, los aspectos que mejor describan la forma como se siente usted en su puesto y funciones actuales?

CONCEPTO	Marque X	CONCEPTO	Marque X
Desmotivado		Bien ubicado	
Frustrado		Bien seleccionado	
Ansioso		Bien capacitado	
Realizado			
Satisfecho			
Motivado			

17. Ha tenido algún conflicto de los que a continuación se mencionan al momento de que le asigna su jefe la realización de alguna tarea:

No.	CONFLICTOS	SI	NO
01	Se encuentra en medio de dos situaciones igualmente atractivas pero incompatibles, no puede hacer al mismo tiempo las dos, cualquier decisión tomada, trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada.		
02	Aquí ambas tareas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, y lo mismo en caso de ser más de dos, ocasionando que usted quiera alejarse de las tareas, y evadirse de su esfera de acción; pero no puede.		
03	Una misma tarea resulta ambivalente; es decir presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo, si se toma el objeto o situación ambivalente, tal vez después experimente sentimientos de culpa, se haga reproches que minen el equilibrio emocional.		

18. Ha tenido que pedir permiso para ir al doctor constantemente, por que causa?

Si () No ()

La causa: _____

19. ¿Tiene problemas de alcoholismo o drogadicción?

Si () No ()

Especifique: _____

APROBACIÓN:

20. ¿Por qué considera usted que no existe dentro de la empresa el Departamento de Recursos Humanos? _____

21. ¿Considera usted que es importante y necesario el Departamento de Recursos Humanos, que se encargue de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación del desempeño, tanto del personal que actualmente labora dentro de la empresa como los de nuevo ingreso?

Si () No ()

¿Porque? _____

Anexo No. 4**Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.****Escuela de Ciencias Psicológicas****Autoevaluación del Desempeño**

Nombre del departamento: _____

Nombre del puesto para el cual fue contratado (a) _____

Funciones que desempeña: _____

Cuanto tiempo lleva de laborar en la empresa: ____AA ____MM ____DD

Edad: ____ Sexo: ____ Escolaridad: ____ Título: ____

La presente autoevaluación está dirigida al personal administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., y tiene como objetivo determinar que concepto tienen los empleados de su desempeño en el puesto para el cual fueron contratados.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas que usted debe contestar lo más sinceramente posible, colocando una X dentro de una de las tres casillas que expresa el juicio global que mejor lo describe en cada cualidad, el cuidado y objetividad con que efectúe la autoevaluación determinarán la utilidad de ésta para usted y la empresa.

No.	CONCEPTO	CALIFICACIÓN		
		Regular	Bueno	Excelente
	Sus actitudes psicológicas hacia el trabajo			
1	Interés: Siente interés por el trabajo que desarrolla.			
2	Iniciativa: Tiende a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas o métodos			
3	Puntualidad: Termina sus tareas a tiempo.			
4	Identificación: Está orgulloso del trabajo que desempeña.			
5	Disciplina: Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.			
6	Responsabilidad: Cumple todas las tareas que se le asignan.			
	Actitudes que tiene usted hacia sus compañeros de trabajo.			
1	Colaboración: Se integra perfectamente al grupo de trabajo, brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina, siempre se puede contar con usted.			
2	Simpatía-Compañerismo: Su relación laboral es buena con sus compañeros de trabajo.			
3	Respeto: Tiene respeto hacia sus compañeros.			
4	Cordialidad: Es amable con sus compañeros de trabajo.			

No.	CONCEPTO	CALIFICACION		
5	Adaptación: Se adapta a sus compañeros de trabajo.			
Conocimiento y manejo de equipo e instrumentos				
1	Conocimiento: Conoce el equipo e instrumentos de trabajo.			
2	Cuidado: Cuida el equipo e instrumentos de trabajo			
3	Manejo: Utiliza adecuadamente el equipo e instrumentos de trabajo			
4	Aplicación de normas de seguridad: Aplica normas de seguridad al utilizar el equipo			
5	Uso apropiado: Hace adecuada utilización del equipo			
Nivel de calidad de trabajo				
1	Conocimiento del trabajo a su cuidado: Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.			
2	Exactitud: Realiza con precisión las tareas que le son asignadas.			
3	Calidad: Realiza un trabajo pulcro, con precisión y seguro de los resultados.			
4	Cantidad: Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.			
5	Ritmo-velocidad: Entrega a tiempo su trabajo.			
Capacidad para ocupar el puesto				
1	Posee experiencia mínima para el puesto			
2	Le gusta su trabajo			
Aspectos personales				
1	Conducta			
2	Carácter			
3	Responsabilidad			
4	Puntualidad en el trabajo			
5	Arreglo personal			
6	Capacidad			
7	Motivado			
Observaciones: si desea expresarse mas detalladamente respecto a algunos de los incisos anteriores puede hacerlo a continuación:				

Anexo No. 5

Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.

Escuela de Ciencias Psicológicas

Escala de Ansiedad de Hamilton

Nombre del departamento: _____

Nombre del puesto para el cual fue contratado (a) _____

Cuanto tiempo lleva de laborar en la empresa: ____ AA ____ MM ____ DD

Edad: ____ Sexo: ____

El presente test esta dirigido al personal administrativo de la empresa de Servicios de Protección Particular SERPROP., y tiene como objetivo determinar si existe algún nivel de ansiedad relacionado con el desempeño de sus tareas laborales. Instrucciones: Por favor, señale con una "X" la casilla que mejor caracterice su estado actual respecto a cada uno de los siguientes aspectos.

No.	CONCEPTO	AUSENTE	LIGERO O TRIBIAL	MEDIANO O MODERADO	GRAVE O SEVERO	MUY GRAVE
01	Ansiedad: (Preocupaciones, temores, aprensión, irritabilidad).	0	1	2	3	4
02	Tensión: (Sensación de tensión, fatigabilidad, incapacidad de relajarse, tendencia a sobresaltarse o a lloro, tembloroso, inquietud).	0	1	2	3	4
03	Temores: (De oscuridad, desconocidos, la soledad, animales grandes u otros, al tráfico de automóviles, multitudes).	0	1	2	3	4
04	Trastornos del sueño: (Dificultad en conciliar el sueño, interrupción del sueño, sueño insatisfactorio, cansancio al despertarse, ensueños, pesadillas, temores nocturnos).	0	1	2	3	4
05	Trastornos intelectuales: (Dificultad de concentración o memoria).	0	1	2	3	4
06	Depresión: (Falta de interés, insatisfacción en las diversiones, deprimido, despertar prematuro, humor diurno oscilante).	0	1	2	3	4

07	Síntomas somáticos generales (sensoriales). (Zumbido de oídos, visión borrosa, oleadas de calor y frío, sensación de debilidad, hormigueos).	0	1	2	3	4
08	Síntomas cardiovasculares: (Taquicardia, palpitaciones, dolores torácicos, latidos vasculares, sensaciones de paro cardíaco).	0	1	2	3	4
09	Síntomas respiratorios: (Opresión o constricción torácica, sensación de ahogo, suspiros, respiración entrecortada).	0	1	2	3	4
10	Síntomas gastrointestinales: (Dificultad para tragar, ventosidades, dolor antes y después de comer, quemazón en el estómago, sensación de estar lleno, vómitos, náuseas, ruidos de tripas, movimientos intestinales, diarrea, pérdida de peso, estreñimiento).	0	1	2	3	4
11	Síntomas genitourinarios: (Micción frecuente, ausencia o menstruación excesiva, frigidez, eyaculación precoz, trastornos de la erección, impotencia).	0	1	2	3	4
12	Síntomas vegetativos: (Sequedad de boca, tendencia a ruborizarse, palidez, tendencia a sudar, vértigos, dolor de cabeza, pelos de punta).	0	1	2	3	4
Nota: en esta casilla, no escriba ni sume ningún dato, es para uso del entrevistador. Totales:						

¡Gracias!

La siguiente información es para uso del entrevistador

Diagnóstico		
No	Nivel de ansiedad	Ubicación
01	Elevado	
02	Moderado	
03	Bajo o ninguno	

RESUMEN

El trabajo titulado “Importancia del Departamento de Recursos Humanos en el Desarrollo del Desempeño del Personal de una Empresa de Seguridad” consistió en visitar diariamente, durante tres semanas la empresa, llevando un registro diario de lo observado y con la ayuda de varios instrumentos que la psicología industrial proporciona, se recabaron datos directos de los procesos en la administración de los recursos humanos, así como el desempeño y repercusiones psicológicas manifestadas por el personal administrativo, con el objetivo de brindar apoyo al proceso de modernización de la empresa, para poder llevar a cabo en forma eficiente y científica el manejo del recurso humano, y poder establecer con ello un modelo moderno de organización y administración, así como proporcionar al trabajador y empresario, los conocimientos, procedimientos, técnicas e instrumentos que deben utilizar para el mejor funcionamiento y aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y el más importante humanos.

Y para culminar se les presentó la “Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos”. Dicho trabajo de investigación se realizó en la empresa de Servicios de Protección Particular “SERPROP”, ésta es una empresa que brinda servicios de seguridad, esta ubicada en la capital de Guatemala, y a requerimiento de dicha empresa, en virtud de estar interesados en mejorar su organización, se tomó en cuenta para la realización de la presente investigación.

Al finalizar el trabajo se concluyó que la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos genera bajo desempeño y repercusiones psico-laborales, como altos niveles de ansiedad y conflictos de evasión-evasión en los empleados administrativos, hay que tomar en cuenta que en Guatemala entre el 20 y 40 por ciento de la población sufre de trastornos emocionales, y está creciendo principalmente en edades productivas.

Conscientes de la importancia que el trabajo tiene para el desarrollo del hombre dentro de la sociedad, y como una de las actividades a las que más tiempo le dedica, y considerando que en la actualidad pasa un 50% de su vida en estado de vigilia, en su trabajo, es evidente que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses vocacionales, sentimientos, conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, y que por tanto requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva.

La especialización y la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente, las compañías que reconocen la necesidad de velar por el bienestar de su personal y actúan en consecuencia, presentan niveles de ausentismo significativamente inferiores, responden con más rapidez a las demandas del mercado y disfrutan de mejores relaciones con sus clientes.